

# **Gestão de Carreiras na Arbitragem**

## **Caso prático: Árbitros**

**Ruben António Cardoso Santos**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

**Orientado por:** Prof. Doutor João Manuel Simões da Rocha

Esta dissertação inclui as alterações e sugestões feitas pelo júri

Porto, 25 de junho de 2018





# **Gestão de Carreiras na Arbitragem**

## **Caso prático: Árbitros**

**Ruben António Cardoso Santos**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Ruben António Cardoso Santos

Prof. Doutor João Manuel Simões da Rocha

Porto, 30 de novembro de 2017

## Resumo

O desporto tem assumido uma importância crescente nas sociedades modernas. O futebol, em particular, tem um impacto significativo em sociedades como a portuguesa. Esse impacto verifica-se a vários níveis, incluindo o económico, em que tem um peso de cerca de 2% do PIB português de 2016.

Não há desporto sem arbitragem. Os árbitros, enquanto atores imparciais, desempenham um papel fundamental em assegurar o que tem vindo a ser designado pela “verdade desportiva”. No entanto, para desempenhar adequadamente as suas funções, o árbitro, além de bem preparado técnica, física e psicologicamente, tem que estar motivado. A existência de perspetivas de promoção na carreira constitui um dos fatores que mais contribui para a motivação dos árbitros. Um outro fator de motivação é o da recompensa económica. No entanto, também aquele está diretamente associado à promoção na carreira, uma vez que às carreiras de topo correspondem um (significativamente) maior retorno económico.

O presente estudo tem como principal objetivo determinar os principais fatores que motivam os árbitros de futebol e de futsal, no topo da carreira, a manter a sua atividade e em perceber e avaliar a forma como fazem o planeamento e gestão da sua carreira. Pretende-se também avaliar a contribuição e o impacto que a estrutura em que estão inseridos tem na motivação dos árbitros e de que forma as suas decisões impactam na respetiva gestão da carreira.

Para atingir esse objetivo foi inquirida uma amostra de 101 árbitros das categorias nacionais de futebol e de futsal (num universo de 304), tendo-se determinado os principais fatores de motivação e obtidos dados sobre a gestão das carreiras.

**Palavras-chave:** Gestão de Carreiras, arbitragem, motivação, planeamento

## Resumen

El deporte ha adquirido una importancia creciente en las sociedades modernas. El fútbol, en particular, tiene un impacto significativo en sociedades como la portuguesa. Este impacto se observa a varios niveles, incluido el económico, en el que tiene un peso de alrededor del 2% del PIB.

No hay deporte sin arbitraje. Los árbitros, como actores imparciales, desempeñan un papel fundamental en asegurar lo que ha venido a ser designado por la "verdad deportiva". Sin embargo, para desempeñar adecuadamente sus funciones, el árbitro, además de bien preparado técnico, física y psicológicamente, tiene que estar motivado. La existencia de perspectivas de progresión en la carrera constituye uno de los factores que más contribuye a la motivación de los árbitros. Otro factor de motivación es el de la recompensa económica. Sin embargo, también éste está directamente asociado a la progresión en la carrera, ya que a las carreras de arriba corresponden un (significativamente) mayor retorno económico.

El presente estudio tiene como principal objetivo determinar los principales factores que motivan a los árbitros de fútbol y de fútbol sala, de la carrera nacional, a mantener su actividad y en percibir y evaluar la forma en que hacen la planificación y gestión de su carrera. Se pretende también evaluar la contribución y el impacto que la estructura en que están insertados tiene en la motivación de los árbitros y de qué forma sus decisiones impactan en la respectiva gestión de la carrera.

Para alcanzar ese objetivo fue entrevistada una muestra de 101 árbitros de las categorías de fútbol y de fútbol sala (en un universo de 304), habiéndose determinado los principales factores de motivación y obtenidos datos sobre la gestión de las carreras.

**Palabras clave:** Gestión de carreras, arbitraje, motivación, planificación

## **Abstract**

Sport has become increasingly important in modern societies. Football has a significant impact on societies such as the Portuguese. This impact occurs at various levels, including the economic one, where it accounts for around 2% of GDP.

There is no sport without refereeing. Referees, as impartial actors, play a key role in ensuring what has come to be designated as "sporting truth". However, to properly perform their duties, the referee, in addition to being well-prepared technically, physically and psychologically, must be motivated. The existence of prospects for career progression is one of the factors that most contributes to the motivation of the referees. Another motivating factor is that of economic reward. However, this too is directly associated with career progression, since the top careers correspond to a (significantly) higher economic return.

The main objective of this study is to determine the main factors that motivate soccer and futsal national referees to maintain their activity and to perceive and evaluate the way they plan and manage their careers. It is also intended to evaluate the contribution and the impact that the structure in which they are inserted has on the motivation of the referees and how their decisions impact on their respective management of the career.

To reach this objective, a sample of 101 referees from the national soccer and futsal categories (in a universe of 304) was surveyed, determining the main motivation factors and obtaining data on career management.

**Keywords:** Career management, refereeing, motivation, planning

## **Agradecimentos**

O pouco espaço reservado para agradecer a todas as pessoas que me ajudaram direta ou indiretamente a cumprir tudo a que me propus antes de iniciar este desafio não será suficiente, mas mesmo assim tentarei agradecer aos muitos que me ajudaram.

À Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Alexandra Costa, por toda a disponibilidade, conselhos, motivação e disponibilidade para auxiliar em todas as minhas dúvidas e problemas.

À Federação Portuguesa de Futebol, em especial ao Conselho de Arbitragem, por toda a disponibilidade demonstrada desde o primeiro até ao último contacto, quer na divulgação e partilha dos questionários, quer na recolha dos mesmos,

A todos os meus colegas árbitros, que ao longo deste processo sempre me acompanharam com os conselhos e indicações acertadas que me levaram a concluir este processo com muito orgulho.

Por último agradecer a toda a minha família e amigos que demonstraram por várias vezes o seu apoio, quer com palavras de incentivo, quer com atitudes de compreensão.

# Índice

1. Introdução .....	1
1.1 Enquadramento .....	1
1.2 Motivação para a escolha do tema .....	3
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo geral .....	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
1.4 Estrutura da dissertação.....	4
2. Revisão da literatura .....	5
2.1 Gestão de carreiras .....	5
2.1.1 Contextualização .....	5
2.1.2 Tipos de carreiras .....	7
2.1.3 Estrutura de carreiras .....	9
2.2 A teorização da gestão de carreiras.....	11
2.3 O desenvolvimento da carreira.....	14
2.4 Motivação e gestão de carreiras .....	18
2.5 Carreiras na arbitragem.....	21
2.5.1 Enquadramento .....	21
2.5.2 Competências necessárias para a função de Árbitro .....	22
2.5.3 A carreira de Árbitro .....	25
3. Metodologia.....	27
3.1 Conceitos.....	27
3.2 Caracterização do contexto organizacional .....	28
3.2.1 Caraterização da Federação Portuguesa de Futebol (FPF) .....	28
3.2.2 Contextualização da arbitragem no âmbito da Federação portuguesa de futebol .....	29
3.3 Enquadramento do estudo .....	34
3.3.1 Tipo de estudo.....	34
3.3.2 Hipóteses.....	34
3.3.3 Instrumento.....	35
3.3.4 População e amostra.....	36



3.3.5	Recolha e tratamento de dados .....	36
4.	Apresentação de resultados .....	37
4.1	Introdução.....	37
4.2	GRUPO A – Caracterização.....	37
4.3	GRUPO B – Motivação.....	41
4.3.1	Perguntas fechadas.....	41
4.3.2	Perguntas abertas .....	48
4.4	GRUPO C – Impacto da organização na carreira .....	51
4.5	GRUPO D – Planeamento e gestão de carreira.....	57
5.	Análise e discussão dos resultados .....	65
5.1	Introdução.....	65
5.2	Motivação .....	65
5.3	impacto da organização na carreira .....	66
5.4	Planeamento e gestão de carreira .....	67
5.5	Validação das hipóteses.....	67
5.6	Limitações e propostas de trabalho futuro .....	69
	Bibliografia.....	71
	ANEXO I – Questionário aplicado .....	77

## Índice de figuras

Figura 1 – Gestão de carreira (Alves, 2012, p. 7) .....	6
Figura 2 – Processo de planeamento de carreira (London & Stumph, 1982) apud (Dutra, 2009)...	16
Figura 3 – Modelo de gestão de carreira (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2009, p. 46) .....	17
Figura 4 – Os cinco pilares essenciais da gestão de pessoas (Rafael, 2015).....	21
Figura 5 – Gráfico de códigos de Holland aplicado à carreira de árbitro .....	25
Figura 6 – Número de árbitros por categoria e vertente (Futebol, 2017) .....	30
Figura 7 – Estrutura da carreira de árbitros de futebol e futsal .....	30
Figura 8 – Formação de árbitros de futebol e de futsal (Arbitragem, 2014).....	32
Figura 9 – Metodologia utilizada (Santos, 2016, p. 3).....	34
Figura 10 – Distribuição das respostas por vertente.....	38
Figura 11 – Distribuição das respostas por categoria .....	38
Figura 12 – Distribuição das respostas por idade .....	39
Figura 13 – Distribuição das respostas por anos na categoria .....	40
Figura 14 – Distribuição das respostas por anos na arbitragem.....	40
Figura 15 – Distribuição do número de respostas por distrito.....	41
Figura 16 – Satisfação com o desempenho das funções de árbitro .....	43
Figura 17 – Satisfação com o volume de trabalho .....	43
Figura 18 – Opinião sobre a existência de oportunidade de evolução na carreira .....	44
Figura 19 – Satisfação com o número de jogos.....	45
Figura 20 – Satisfação com o retorno financeiro.....	46
Figura 21 – Estar motivado é essencial para se manter na arbitragem?.....	46
Figura 22 – Resultados globais para a motivação .....	47
Figura 23 – Fatores que influenciam a motivação para ingressar na arbitragem .....	49
Figura 24 – Fatores que influenciam a motivação para continuar na arbitragem .....	50
Figura 25 – Fatores de desmotivação para continuar na arbitragem.....	51
Figura 26 – Adequação do sistema de avaliação de desempenho.....	53
Figura 27 – Sistema de avaliação justo e transparente .....	54
Figura 28 – Criação de oportunidades para desenvolvimento de competências.....	54
Figura 29 – Colaboração da organização na concretização dos objetivos .....	55
Figura 30 – Clareza e objetividade das regras de progressão na carreira .....	55
Figura 31 – Relacionamento com a estrutura dirigente da arbitragem .....	56
Figura 32 – Criação de condições, pela organização, para a progressão na carreira.....	56
Figura 33 – Identificação do momento em que é feita a definição de objetivos.....	58
Figura 34 – Definição de objetivos .....	59
Figura 35 – Balanço anual .....	60
Figura 36 – Utilização da avaliação para a melhoria de desempenho.....	60
Figura 37 – Estratégias para a melhoria de desempenho .....	61
Figura 38 – Melhoria do desempenho e progressão na carreira .....	61
Figura 39 – Influência do distrito de residência nas possibilidades de progressão na carreira .....	62

Figura 40 – Planeamento da carreira.....	62
Figura 41 – O final da carreira foi incluído na gestão da carreira .....	63
Figura 42 – Gestão financeira da carreira.....	63

## Índice de tabelas

Tabela 1 – Os quatro conceitos de carreira (Brousseau, Driver, Eneroth, & Larson, 1996).....	10
Tabela 2 – Etapas de promoção dos árbitros de futebol e de futsal.....	31
Tabela 3 – Ações de formação do Conselho de Arbitragem da FPF na época 2016/17 (Gomes, 2017) .....	33
Tabela 4 – Taxa de resposta por categoria.....	39
Tabela 5 – Distribuição por idade e categoria.....	39
Tabela 6 – Resumo das respostas ao primeiro conjunto de questões sobre motivação .....	42
Tabela 7 – Relação idade / falta de oportunidade de evolução na carreira .....	44
Tabela 8 – Motivação por tempo na arbitragem.....	47
Tabela 9 – Categorias de respostas abertas sobre motivação (ingresso e manutenção na arbitragem).....	48
Tabela 10 – Motivação para ingressar na arbitragem (valores ponderados).....	48
Tabela 11 – Motivação para continuar na arbitragem (valores ponderados).....	49
Tabela 12 – Categorias de respostas abertas sobre motivação (desmotivação) .....	50
Tabela 13 – Fatores de desmotivação para continuar na arbitragem (valores ponderados).....	50
Tabela 14 – Resumo das respostas às questões sobre o impacto da organização na carreira.....	52
Tabela 15 – Resumo das respostas às questões sobre planeamento e gestão de carreira .....	57
Tabela 16 – Hipóteses e questões com contribuição direta.....	68
Tabela 17 – Resultados obtidos na validação das hipóteses .....	68

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 ENQUADRAMENTO

A importância do desporto na sociedade é reconhecida por todos, sendo o futebol a modalidade desportiva com mais praticantes e com mais adeptos. Pode ser facilmente constatado no dia-a-dia através, por exemplo, das conversas de café com as picardias amigáveis com os amigos e familiares ou através dum recente estudo do IPAM (Pinto, 2016) que estima que a vitória de Portugal no europeu de futebol pode gerar um retorno de 609 milhões de euros para a economia portuguesa.

As equipas presentes nos principais campeonatos e os seus jogadores são do conhecimento generalizado, potenciado, nomeadamente, pelas transmissões desportivas, imprensa desportiva e programas televisivos sobre o futebol. No entanto tal não acontece, de forma generalizada, com as equipas de arbitragem, nem ao nível dos árbitros, nem ao nível das suas motivações para se manterem na carreira.

O presente estudo tem como principal objetivo determinar os principais fatores que motivam os árbitros das competições nacionais de futebol a manter a sua atividade e em perceber e avaliar a forma como fazem o planeamento e gestão da sua carreira.

A gestão de carreiras envolve sempre duas partes: a organização e o indivíduo. Não é possível perspetivar o desenvolvimento de uma organização sem que os recursos humanos desempenhem um papel fulcral. Mas também não é possível assegurar o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos sem que as organizações colaborem na construção e desenvolvimentos das carreiras dos seus colaboradores.

Ao longo do tempo foram propostos diferentes modelos de carreira. Um dos mais referidos foi apresentado por Dutra (Dutra, 2009), propondo dois modelos de carreira: o modelo tradicional e o modelo moderno. Enquanto o primeiro se caracteriza por aspetos como a estabilidade, progressão linear e vertical, o segundo caracteriza-se por uma progressão descontínua e mais horizontal do que vertical. Tal traduz-se, no primeiro caso, por uma grande estabilidade no emprego e, no segundo, por uma maior instabilidade.

A evolução das sociedades e, consequentemente, das próprias organizações, tem reforçado o papel do indivíduo enquanto principal ator da gestão da sua carreira, sem deixar de se enquadrar no papel e nas perspetivas que a organização na qual desempenha a sua atividade profissional lhe proporciona.

Mesmo assim, é crescente o número de organizações que procura gerir o desenvolvimento pessoal dos seus trabalhadores, incluindo as respetivas perspetivas de evolução na carreira, de forma pró-ativa e não reativa (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 2000). As organizações estabelecem planos de gestão de carreiras com o objetivo de equilibrar as necessidades de

desenvolvimento das carreiras dos seus trabalhadores e os seus próprios objetivos estratégicos, gerindo as suas necessidades presentes e futuras.

Os árbitros, apesar de indivíduos enquadrados numa organização (a Federação Portuguesa de Futebol - FPF), apresentam características muito particulares.

Desde logo porque a sua atividade enquanto árbitros não se enquadra numa típica atividade profissional. De facto, apesar de receberem um rendimento dessa atividade, ela não corresponde à sua profissão, uma vez que têm uma atividade profissional distinta. Só muito recentemente e para um grupo muito restrito (aqueles que, no futebol, estão no topo da carreira) se introduziu a profissionalização na arbitragem. Em consequência, a progressão na carreira não se enquadra no típico exercício de uma atividade profissional, mas tem como objetivo atingir a profissionalização.

Por outro lado, a progressão na carreira, apesar de ocorrer numa base de meritocracia, como se espera que aconteça em todas as atividades profissionais, depende de um conjunto externo de fatores que impactam diretamente no desempenho do árbitro e que, nem sempre, são por ele controláveis. Tal sucede porque o desempenho do árbitro não depende exclusivamente de si próprio, mas também das características do jogo para o qual é determinado, da atuação dos diferentes intervenientes (jogadores, treinadores, dirigentes) e do público.

Finalmente, os sistemas de avaliação utilizados, em que cada um dos desempenhos individuais pode ser objeto de avaliação (e, no topo da carreira, todos são avaliados) são particularmente suscetíveis de sofrerem influências externas, com grande impacto no resultado final. Para além disso a avaliação é feita anualmente, podendo resultar quer em promoção, quer em despromoção, sendo este um risco permanente e significativamente superior à possibilidade de promoção.

A progressão faz-se em patamares que são conhecidos desde o início da carreira. No entanto, é particularmente relevante perceber que, não só se aplica, anualmente, a um número reduzido de indivíduos face ao universo (tipicamente entre 2 a 3%), como, com frequência, a diferença na avaliação que resulta entre ser promovido ou despromovido tem uma reduzida dimensão.

Quando um árbitro atinge um determinado patamar é necessário encontrar as motivações adequadas para se manter em atividade. Desde logo porque, atendendo às características próprias desta atividade desportiva, existem limitações de idade que impedem que um árbitro progrida, independentemente do seu desempenho. Neste caso particular, é com frequência difícil encontrar a motivação necessária para manter a atividade que implica um grande esforço e sacrifício pessoal. Mas também, quando um árbitro atinge o topo da carreira, é necessário redefinir objetivos de forma a que os níveis motivacionais sejam constantemente mantidos num nível elevado, sob risco de os desempenhos se virem a revelar menos conseguidos, com o perigo inerente de despromoção.

Mas também é importante perceber qual o papel que a Federação Portuguesa de Futebol (FPF) pode e deve desempenhar na gestão das carreiras dos seus árbitros. A FPF tem, naturalmente, interesse em que os desempenhos dos árbitros atinjam níveis elevados, uma vez que o impacto

público de desempenhos menos conseguidos é muito elevado, com repercussões negativas para o desempenho da FPF enquanto organização desportiva. Aliás, é um dos fatores que mais impacto apresenta no dia-a-dia, a par do desempenho das seleções nacionais que, no entanto, é muito mais pontual uma vez que a atividade destas se concentra em períodos mais curtos e menos frequentes.

Pretende-se, pois, perceber a forma como os árbitros, nomeadamente aqueles que já atingiram níveis elevados de desempenho geriram e gerem as suas carreiras e qual o papel que a FPF, através do Conselho de Arbitragem, pode desempenhar no sentido de assegurar que o maior número possível de árbitros gere de forma adequada a sua carreira.

## **1.2 MOTIVAÇÃO PARA A ESCOLHA DO TEMA**

Desempenhando, desde há mais de uma dezena de anos, as funções de árbitro de futsal, tendo atingido a categoria mais elevada, tenho naturalmente preocupações com a gestão da minha carreira. A possibilidade que fui tendo, ao longo do tempo, de contactar como outros árbitros, levou-me a perceber que esta preocupação é transversal à generalidade dos árbitros, nomeadamente pelo facto de a carreira ter uma duração temporal inferior à generalidade das carreiras profissionais e de ter particularidades que a tornam única.

É uma carreira exigente, nomeadamente nas componentes físicas e psicológicas, exigindo um trabalho permanente de forma a assegurar os melhores desempenhos. A avaliação de desempenho tem particularidades que a tornam única e é peculiarmente subjetiva. Refira-se, ainda, a constante pressão exterior que os árbitros sofrem no desempenho das suas funções e que tende a contribuir para a criação de condições que dificultam, de forma significativa o desempenho.

Todos estes fatores levaram-me a procurar perceber de que forma os árbitros planeiam e gerem as suas carreiras e que contributos poderia dar para os ajudar a obter melhores resultados nessas atividades.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo principal desta investigação será o de medir o nível de motivação dos árbitros dos quadros da FPF de futebol e de futsal, no âmbito da gestão individual das carreiras, fazendo uma ponte com a gestão utilizada pelo Conselho de Arbitragem e procurando perceber em que medida esta influencia e pode contribuir para a motivação dos árbitros.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

São objetivos específicos:

1. Analisar os objetivos de cada árbitro
2. Medir os níveis de motivação
3. Avaliar o que motiva o árbitro de uma época para a seguinte
4. Perceber os pressupostos em que é baseado o planeamento da carreira individual
5. Medir a satisfação dos árbitros em relação à organização
6. Avaliar as expetativas dos árbitros a curto e a longo prazo

## **1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

A dissertação está estruturada em seis capítulos.

O primeiro capítulo corresponde à introdução, onde é feito o enquadramento geral do trabalho, apresentada a motivação para a escolha do tema e expostos os objetivos.

No segundo capítulo é efetuada a revisão da literatura.

No terceiro capítulo é apresentado o contexto da arbitragem nacional, juntamente com alguns dados sobre a sua evolução nos últimos anos e são apresentados alguns dados estatísticos.

O quarto capítulo aborda a metodologia, incluindo a descrição dos objetivos gerais e específicos e ainda, o enquadramento do estudo sob o ponto de vista de das variáveis e das hipóteses, população e amostra, instrumento, tipo de estudo e tratamento de dados.

O quinto capítulo destina-se à apresentação de resultados da investigação, sendo composto por análises exploratórias, fatoriais, descritivas e inferenciais das dimensões e correlações entre as mesmas seguindo-se da validação das hipóteses.

Por fim, o sexto capítulo é composto pela análise e discussão dos resultados, incluindo as conclusões do estudo, sendo apresentados os aspetos centrais do trabalho, se relacionam os objetivos anteriormente enunciados com os resultados encontrados e se referem os constrangimentos, contributos e expetativas geradas ao longo do processo.



## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 GESTÃO DE CARREIRAS

#### 2.1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A palavra carreira deriva do latim *via carraria* e significa curso, percurso, profissão ou percurso profissional (Dicionário Priberam). O seu significado inicial era “caminho para carros”, tendo sido apenas a partir do século XIX que começou a ser utilizada com o significado de “um canal para as atividades económicas de alguém durante a vida inteira” (Sennet, 2006, p. 4), tendo nascido, enquanto conceito, da necessidade de providenciar oportunidades iguais para os trabalhadores das empresas (Brown, 2003).

Quando se fala de gestão de carreiras é sempre necessário considerar duas partes: a organização e o indivíduo. “A dinâmica organizacional que tem vindo a desenvolver-se nas últimas décadas fez salientar o papel fundamental dos recursos humanos na construção da competitividade e da qualidade que as organizações pretendem alcançar, por forma a garantirem o seu desenvolvimento no atual contexto socioeconómico” (Ascensão, 2009, p. 15).

Com a progressão e desenvolvimento das organizações tem-se tornado claro que compete cada vez mais ao indivíduo definir o seu caminho dentro da organização, naturalmente enquadrado nas perspetivas que a organização lhe pode oferecer.

(Dutra, 2009) define carreira como “As sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa”. “O termo pode ser utilizado para se referir à mobilidade ocupacional, como por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo, ou à carreira como profissão, como a carreira militar. Em ambos os casos, carreira passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser seguido por alguém”<sup>1</sup>. Por outro lado, (Brown, 2003, p. 427) define carreira como “... processo ao longo da vida que resulta da escolha, envolvimento e ajustamento de uma série de ocupações que juntas podem ser caracterizadas como a carreira de um indivíduo”,

O planeamento de uma carreira requer a identificação das atividades e experiências necessárias para alcançar os objetivos da carreira, incluindo a sequência de cargos conducentes a esses objetivos. Embora seja uma prática com mais de uma década, muitas organizações continuam a optar pelo planeamento de carreiras de forma pró-ativa e não reativa (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 2000).

---

<sup>1</sup> <https://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/53448/gerencie-sua-carreira-atraves-de-competencias-comportamentais>, acedida em 14 de março de 2017

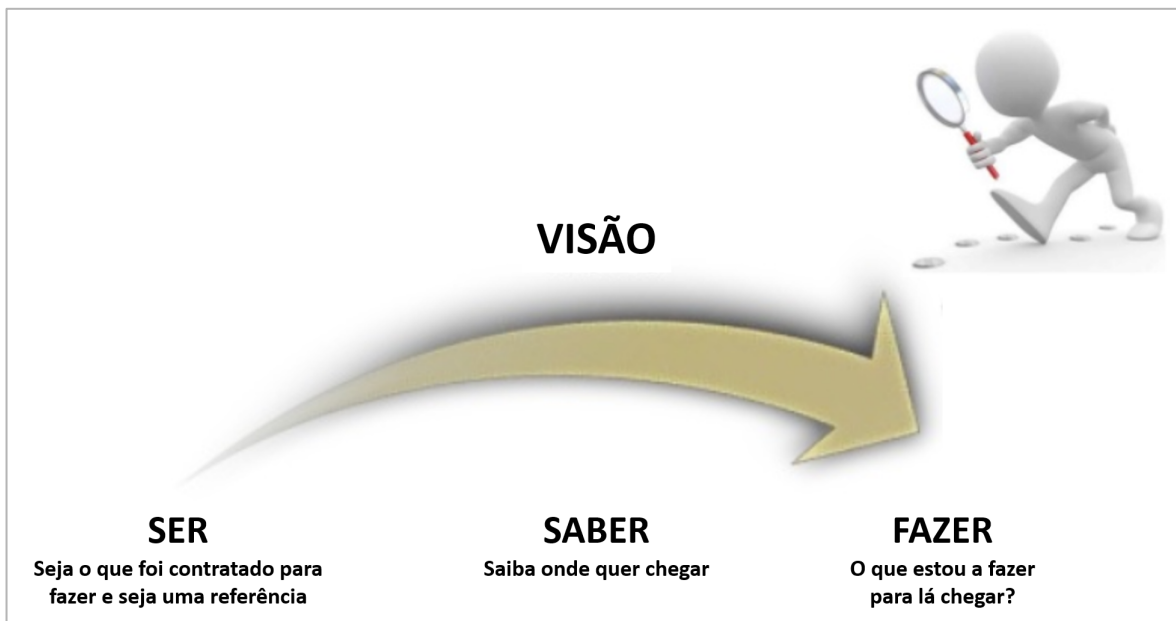


Figura 1 – Gestão de carreira (Alves, 2012, p. 7)

Enquanto sistema social, as organizações são detentoras de um espaço físico, cuja realidade é permeada por uma “troca permanente de energias”, envolvendo interação constante entre os seus membros. Logo, as relações desenvolvidas, as estruturas criadas, as dinâmicas existentes, os valores vigentes e a linguagem partilhada são características inerentes do seu meio (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011). Nesse sentido, a gestão de carreiras surge com o desígnio das organizações alcançarem o equilíbrio entre as necessidades de carreira dos indivíduos e os seus objetivos estratégicos, adotando práticas que visam a carreira do colaborador como um programa amplo e global, onde a empresa molda as características, competências e formação dos seus colaboradores, de acordo com as suas necessidades presentes e futuras.

Deste modo, fatores como recrutamento, seleção, colocação profissional, formação, recompensas, promoções e desligamento podem exercer, de facto, um impacto significativo na carreira e, consequentemente, na satisfação e no sucesso dos trabalhadores que compõem a empresa. Assim, algumas organizações instituem processos de gestão de carreiras com o objetivo de perceber e desenvolver melhor os trabalhadores, capacitando os seus interesses e habilidades de forma mais efetiva em prol da organização. Entretanto, nem todas as empresas possuem este tipo de visão, fazendo relativamente pouco nesta área (Dessler, 2005).

O conceito de carreira é frequentemente encarado segundo diferentes perspetivas (Ferreiras, 2007, p. 54):

1. **Carreira como desenvolvimento profissional** – associada à noção de progressão do trabalhador na hierarquia, dentro do contexto da sua vida profissional e, normalmente, mas não necessariamente, dentro de uma mesma organização, onde são consideradas as posições crescentes que abarcam maior responsabilidade e/ou visibilidade;

2. **Carreira como ocupação profissional** – a carreira é associada ao exercício de uma profissão, sendo o critério de sucesso a movimentação de um estatuto para outro, dentro de uma ocupação profissional e independentemente da organização em que tal movimentação tem lugar;
3. **Carreira como uma sequência de empregos e funções ao longo da vida** – a carreira é vista como uma sequência de empregos/funções durante a vida, valorizando-se aqui mais o ponto de vista do indivíduo e do seu percurso profissional, do que as expectativas organizacionais; e;
4. **Carreira como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida** – valorizam-se as mudanças nas aspirações, concepções e atitudes dos indivíduos perante a sua vida profissional, podendo as carreiras ser encaradas como sequências de experiências adquiridas ao longo da vida, quer dentro de um contexto organizacional e de trabalho, quer fora dele.

As perspetivas referidas distinguem-se pelo grau de responsabilidade que a organização ou o próprio indivíduo têm no controlo da carreira ( (Adams, 1991); (Hirsh & Jackson, 1996); (Baruch, 2004) ).

Na atualidade é necessário estar muito atento às transformações e exigência do mercado. Um conjunto inesperado de circunstâncias, em resultado de novos consumidores, de novas configurações de mercado e de novas tecnologias tem impacto no dia-a-dia das empresas. São mudanças profundas, capazes de desconstruir ideias e empresas que até há pouco tempo eram consideradas sólidas. Tal cenário faz com que o indivíduo tenha necessidade de rever permanentemente a sua atuação no mercado de trabalho, de forma a que se mantenha apetecível para o mercado.

A perceção do conceito de carreira tem evoluído no sentido de acompanhar estas transformações, deixando de ser considerada como sinónimo de um laço apenas com uma empresa, mas tornando-se passível de ser transferida, dependendo do sucesso dos indivíduos e da sua capacidade para deslocar as suas competências de uma organização para outra (Kanter, 1989).

### **2.1.2 TIPOS DE CARREIRAS**

Segundo (Dutra, 2009), podem ser definidos dois modelos de carreira: tradicional e moderno.

O modelo tradicional, que vigorou até à década de 1970, foi marcado pela estabilidade, progressão linear e vertical possuindo o trabalhador grande estabilidade no emprego. Tipicamente um profissional iniciava a carreira numa empresa e mantinha-se nela até à reforma, progredindo de forma natural, muitas vezes apenas pelo decorrer do tempo.

Já o modelo moderno, caracteriza-se por uma progressão da carreira de forma descontínua, mais horizontal que vertical e com maior instabilidade. É expectável que um profissional mude de empregador várias vezes ao longo da carreira, introduzindo-se no percurso não apenas o salário e

a progressão, mas também outros fatores tais como a qualidade de vida, os objetivos pessoais e a satisfação.

Por outro lado, para outros autores, como por exemplo (Marques, 2015), podem ser identificados quatro tipos de carreiras:

- **Carreira burocrática:** o trabalho é dividido de forma clara e rígida, existindo hierarquias bem definidas, códigos e regulamentos bem delimitados e, um poder centralizado. Neste tipo de carreira a evolução de um profissional só tem lugar através de promoção e de mudança de cargo dentro da hierarquia, o que tem como consequência a melhoria de benefícios e, consequentemente, de salário;
- **Carreira profissional:** engloba o conjunto de conhecimentos específicos e toda a experiência adquirida e praticada ao longo da trajetória profissional. Inclui, entre outras, graus obtidos, especializações, cursos, ações de formação, rotinas de trabalho, reconhecimentos e promoções obtidas. Neste tipo de carreira o crescimento do trabalhador obtém-se pela acumulação de conhecimento e de bagagem adquirida ao longo do tempo;
- **Carreira empreendedora:** tem como base as capacidades criativa e de inovação. Estas capacidades podem ser aplicadas a produtos ou serviços, concretizando-se na deteção de possibilidades e oportunidade de negócios onde a generalidade das pessoas não as encontra; e,
- **Carreira sociopolítica:** é baseada na inteligência social que se concretiza nas competências sociais e na rede de relacionamento que o profissional possui ou é capaz de construir. Dito de outra forma, a evolução na carreira e o reconhecimento profissional resulta dos seus conhecimentos, habilidades e interações sociais e de um nível social bem estruturado. Este tipo de carreira é mais frequente em organizações familiares, comunitárias ou do sector terciário.

Na caracterização das carreiras podemos ainda efetuar uma distinção com base na tipologia das funções desempenhadas<sup>2</sup>:

- **Carreiras operacionais:** caracterizam-se por não exigirem grande especialização, estando ligadas às funções do dia a dia e finais de um sector. Como exemplos podem-se referir as funções ligadas à limpeza, os vendedores de loja e operários não especializados da construção civil;

---

<sup>2</sup> [www.tuacarreira.com.br/tipos-de-carreira-saiba-como-escolher-a-sua.html](http://www.tuacarreira.com.br/tipos-de-carreira-saiba-como-escolher-a-sua.html) consultado em 4 de setembro de 2017

- **Carreiras técnicas:** caracterizam-se por exigirem um maior nível de conhecimento técnico, como, por exemplo, a do engenheiro de produção, enquanto responsável técnico por determinado processo; e,
- **Carreiras de gestão:** caracterizam-se por exigirem competências a nível de gestão, sendo normalmente desempenhadas por profissionais mais seniores, com mais experiência e que, além do conhecimento técnico, possuem familiaridade com técnicas de liderança, motivação e gestão de pessoas. São exemplos o gerente de produção ou o gerente de produtos.

### 2.1.3 ESTRUTURA DE CARREIRAS

Uma estrutura de carreira pode ser definida como “um sistema para permitir a evolução regular numa carreira progredindo, de cada vez, para um trabalho ou posição mais importante”<sup>3</sup> ou como “a série de empregos, de menos a mais seniores, através dos quais uma pessoa pode progredir numa companhia ou tipo de trabalho”<sup>4</sup>.

O modelo tradicional de carreira encontra-se limitado por três aspetos: “(1) noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, acompanhada de sinais de crescente status e ganhos financeiros; (2) associação da carreira à profissão (apenas trabalhadores com formação teriam carreira) e (3) pressuposição de uma estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão, até à reforma. Perante este conjunto de fatores, os indivíduos ingressavam em determinada organização e permaneciam por toda sua vida profissional” (Martins, 2001) *apud* (Leal, 2013).

No entanto a sistematização de estudos sobre o conceito de carreira contribuiu para a sua evolução para novos patamares permitindo a sua aplicação a de forma generalista a todas as pessoas e tipos de trabalho, passando a carreira a ser reconhecida como fator chave de mediação entre a empresa e o indivíduo. “Por fim a carreira passou a ser vista de uma forma bilateral, pela perspectiva da instituição, enquanto organização, e pela perspectiva subjetiva do indivíduo” (Leal, 2013, p. 6).

A importância da existência de uma carreira estruturada dentro de uma organização reside fundamentalmente na manutenção da motivação dos trabalhadores, permitindo também uma descrição clara das funções e das responsabilidades em cada um dos patamares da carreira.

Tal possibilita que os trabalhadores saibam o que têm de fazer para evoluir, permitindo-lhes conhecer o motivo pelo qual estão na organização e qual a sua contribuição para com os

---

<sup>3</sup> <http://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/career-structure>, consultado em 6 de setembro de 2017

<sup>4</sup> <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/career-structure>, consultado em 6 de setembro de 2017

resultados do negócio. Desta forma é mais fácil ter os trabalhadores comprometidos com o sucesso da organização e um clima organizacional saudável (Tocchio, 2010).

Naturalmente que, a uma carreira estruturada, devem corresponder níveis salariais diferenciados. Mas é também importante que existam regras claras de progressão e uma estrutura salarial compatível com a capacidade financeira da empresa.

A progressão pode basear-se num sistema de avaliação periódico, sendo que o desempenho pode ser premiado através de bónus pontuais, sem que tal implique necessariamente a promoção na carreira.

(Brousseau, Driver, Eneroth, & Larson, 1996) definiram um modelo conceitual de carreiras que identifica quatro percursos fundamentais para a experiência de carreira. “Os quatro padrões - ou conceitos de carreira - diferem basicamente em termos de direção e frequência de movimento dentro e entre diferentes tipos de trabalho ao longo do tempo. Os quatro conceitos podem ser combinados de várias maneiras para formar "conceitos híbridos" que, por sua vez, podem ser usados para descrever muitos padrões de experiência profissional.” (Brousseau, Driver, Eneroth, & Larson, 1996).

*Tabela 1 – Os quatro conceitos de carreira (Brousseau, Driver, Eneroth, & Larson, 1996)*

	Linear	Perito	Espiral	Transitória
<b>Direção do movimento</b>	Para cima	Pouco movimento	Lateral	Lateral
<b>Duração da permanência numa área de atividade</b>	Variável	Toda a vida	7-10 anos	3-5 anos
<b>Motivos principais</b>	Poder Realização	Perícia Segurança	Crescimento pessoal Criatividade	Diversidade Independência

Os quatro conceitos podem ser brevemente descritos da seguinte forma (Brousseau, Driver, Eneroth, & Larson, 1996):

- **Linear:** consiste em percorrer uma série de passos em direção ao topo de uma hierarquia, para posições de autoridade e responsabilidade cada vez maiores. Quanto mais se sobe na hierarquia, maior é o sucesso da carreira. É tipicamente associada a indivíduos motivados pelo poder e pela realização pessoal;
- **Perito:** representa um compromisso vitalício numa área, escolhida como carreira. O indivíduo centra-se no desenvolvimento dos seus conhecimentos e competências nessa área, aos quais está associada a respetiva progressão. Este tipo de carreira é normalmente associado a pessoas que preferem a especialização e a segurança;

- **Espiral:** representa uma visão menos tradicional do conceito de carreira, em que o indivíduo evolui ao longo da vida transitando de umas áreas profissionais para outras, tipicamente com semelhanças entre si. O aspeto mais relevante é o de aproveitar o conhecimento e as competências obtidas na área inicial para o desenvolvimento de um conjunto inteiramente novo de conhecimento e de competências. Normalmente surge associado a pessoas que valorizam o seu desenvolvimento pessoal e a criatividade; e,
- **Transitória:** neste conceito, a carreira ideal é aquela em que uma pessoa se move, a cada três a cinco anos, de uma área profissional para outra muito diferente ou, de preferência, totalmente não relacionada. As pessoas que procuram intencionalmente carreiras transitórias geralmente não pensam em si mesmas como tendo realmente uma carreira. As pessoas neste tipo de carreira têm ideias muito claras sobre o que procuram numa carreira, nomeadamente, a variedade e a independência.

Naturalmente que não é possível dissociar as carreiras individuais e as carreiras organizacionais, uma vez que um indivíduo só tem uma carreira se considerada dentro de uma (ou várias) organizações.

No passado as organizações adaptaram-se aos ambientes externos razoavelmente estáveis que enfrentavam com estruturas clássicas e burocracias eficientes (Brousseau, Driver, Eneroth, & Larson, 1996, p. 7). Neste tipo de organizações, indivíduos com carreiras lineares ou de perito encontram o contexto adequado para poderem satisfazer as suas expectativas de carreira.

No entanto, este tipo de organizações é incapaz de satisfazer as expectativas de dos indivíduos com carreiras espiral ou transitórias, nomeadamente porque não mudam o suficiente nem o fazem com a rapidez necessária. Mas, atualmente, o contexto é diferente e os indivíduos com este tipo de carreiras são, provavelmente, os que melhor se adaptam às necessidades organizacionais (Ferreiras, 2007, p. 55). As organizações procuram indivíduos que estão preparadas para mudar e adaptar, de forma flexível a circunstâncias, internas e externas, em permanente mutação.

Constata-se assim um aumento do número de indivíduos com padrões menos tradicionais de carreiras, à medida que as organizações evoluem das suas estruturas piramidais, para estruturas mais flexíveis e planas (Sullivan, Carden, & Martin, 1998, p. 172)

## 2.2 A TEORIZAÇÃO DA GESTÃO DE CARREIRAS

Nos últimos cem anos, foi desenvolvido um vasto conjunto de teorias e de estratégias de intervenção na área da gestão de carreiras. Destas (Leung, 2008) destaca cinco teorias principais que têm conduzido, nas últimas décadas, a prática e a investigação na área da gestão de carreiras.

De uma forma muito resumida descrevem-se estas cinco teorias (Leung, 2008):

- **Teoria do ajustamento do trabalho**<sup>5</sup> (Dawis, 2002), (Dawis, 2005) (Dawis & Lofquist, 1984) – com suporte na teoria no desenvolvimento de carreira e baseado na tradição de diferença individual de comportamento vocacional (Dawis, 1992), também designada por teoria de correspondência ambiente-pessoa, visualizando a escolha da carreira e o desenvolvimento como processos contínuos de ajuste e acomodação em que: (a) a pessoa (P) procura organizações e ambientes de trabalho (E) que correspondem aos seus "requisitos" em termos de necessidades, e (b) E, por sua vez, procura por indivíduos que têm a capacidade de satisfazer os "requisitos" da organização. O termo satisfação é usado para indicar o grau em que P está satisfeito com E, e o satisfatório é usado para denotar o grau que E está satisfeito com P. Para P, os requisitos fundamentais de E para satisfazer são as suas necessidades (ou reforços), que poder ser adicionalmente dissecadas em categorias de necessidades psicológicas e físicas, denominados valores. Para E, no entanto, os requisitos fundamentais são as habilidades, que são operacionalizadas como dimensões de competências que P possui e que são necessárias para um determinado E. Em geral, o grau de satisfação de P e o satisfatório de E, em conjunto, preveem a ocupação desse ambiente de trabalho por P.
- **Teoria das Personalidades Vocacionais no ambiente de trabalho**<sup>6</sup> - introduzida por Holland (Holland J. , 1997), oferece um quadro de tipologia simples e fácil de entender sobre o interesse e os ambientes de carreira que podem ser usados em aconselhamento e orientação profissional. Postula que o interesse vocacional é uma expressão da própria personalidade e que os interesses vocacionais podem ser conceptualizados em seis tipologias: realista (R), investigativa (I), artística (A), social (S), empreendedora (E), e convencional (C). Se o grau de semelhança de uma pessoa com os seis tipos de interesse e personalidade vocacional puder ser avaliado, então é possível gerar um código de três letras (por exemplo, SIA, RIA) para denotar e resumir o interesse da carreira. A primeira letra do código é o principal tipo de interesse de uma pessoa, e que provavelmente desempenhará um papel importante na escolha e satisfação da carreira. A segunda e a terceira letras são temas de interesse secundário, e provavelmente desempenharão um papel menor, mas ainda significativo, no processo de escolha da carreira.
- **Teoria do Autoconceito de Desenvolvimento de Carreira**<sup>7</sup> - Entre as muitas teorias de escolha e desenvolvimento de carreira, a teoria da Super (Super, 1980) (Super, 1990) recebeu muita atenção por todo o mundo. Super sugere que a escolha e o desenvolvimento da carreira são essencialmente um processo de desenvolvimento e implementação do autoconceito de uma pessoa. Ainda de acordo com Super, o autoconceito é um produto de interações complexas entre uma série de fatores, incluindo

---

<sup>5</sup> *Theory of Work Adjustment*

<sup>6</sup> *Theory of Vocational Personalities in Work Environment.*

<sup>7</sup> *Self-concept Theory of Career Development.*



crescimento físico e mental, experiências pessoais e características ambientais e estimulação. Enquanto Super presumiu que existe um mecanismo orgânico que atua por trás do processo de desenvolvimento e maturação, os desenvolvimentos recentes (por exemplo, (Herr, 1997); (Savickas, 2002)) desta teoria colocam uma maior ênfase nos efeitos do contexto social e da influência recíproca entre a pessoa e o meio ambiente. Com base na noção de Super de que a teoria do autoconceito era essencialmente uma teoria de construção pessoal, (Savickas, 2002) assumiu uma perspectiva construtivista e postulou que "o processo de construção da carreira é essencialmente o de desenvolver e implementar autoconceitos vocacionais em funções de trabalho". Um autoconceito relativamente estável deve surgir no final da adolescência para servir de guia para a escolha e o ajuste da carreira. No entanto, o autoconceito não é uma entidade estática e continuará evoluindo à medida que a pessoa encontra novas experiências e progride através dos estágios de desenvolvimento. A satisfação da vida e do trabalho é um processo contínuo de implementação do autoconceito em evolução através do trabalho e de outros papéis vitais (Leung, 2008).

- **Teoria da circunscrição e compromisso**<sup>8</sup> - Em comparação com os modelos de desenvolvimento de carreira mais estabelecidos, como as teorias de Super e Holland, a teoria do desenvolvimento de carreira de Gottfredson (Gottfredson, 2002) (Gottfredson, 2005) é uma contribuição mais recente. Esta teoria assume que a escolha da carreira é um processo que requer um alto nível de proficiência cognitiva. A capacidade de uma criança de sintetizar e organizar informações ocupacionais complexas é uma função da progressão cronológica da idade, bem como da inteligência geral. O crescimento cognitivo e o desenvolvimento são fundamentais para o desenvolvimento de um mapa cognitivo da ocupação e das concepções de si próprio que são usadas para avaliar a adequação de várias alternativas ocupacionais. Nas revisões mais recentes da teoria, Gottfredson conceitualizou sobre a interação dinâmica entre a composição genética e o meio ambiente. As características genéticas desempenham um papel crucial na formação das características básicas de uma pessoa, tais como interesses, habilidades e valores, mas a sua expressão é moderada pelo ambiente ao qual está exposto. Embora a composição genética e o ambiente desempenhem um papel crucial na formação da pessoa, Gottfredson sustentou que a pessoa ainda é um agente ativo que poderia influenciar ou moldar seu próprio ambiente. Assim, o desenvolvimento de carreira é visto como um processo de autocriação em que os indivíduos procuravam avenidas ou nichos para expressar suas propensões genéticas dentro dos limites de seu próprio ambiente cultural.
- **Teoria da carreira cognitiva social**<sup>9</sup> - Esta teoria (Lent, Brown, & Hackett, 2002) (Lent, A social cognitive view of career development and counseling, 2005) está ancorada na teoria

---

<sup>8</sup> *Theory of Circumscription and Compromise.*

<sup>9</sup> *Social Cognitive Career Theory.*

da autoeficácia de Bandura (Bandura, 1997), que postulou uma relação mutuamente influente entre as pessoas e o meio ambiente. A teoria oferece três modelos de processos de desenvolvimento segmentar, mas interligados, que procuram explicar (a) o desenvolvimento do interesse acadêmico e vocacional, (b) como os indivíduos fazem escolhas educacionais e de carreira e (c) o desempenho e estabilidade educacional e profissional. Os três modelos segmentares têm ênfases diferentes centrando-se em torno de três variáveis essenciais, que são: autoeficácia, expectativas de resultados e objetivos pessoais. A autoeficácia, as expectativas de resultados e os objetivos pessoais serviram como variáveis essenciais nos modelos de interesse, escolha e desempenho da teoria. O modelo de interesse especifica que os indivíduos provavelmente desenvolvem interesse em atividades em que (a) se sentem eficazes e (b) antecipam que haveria resultados positivos associados às atividades. A interação dinâmica entre o interesse, a autoeficácia e as expectativas de resultados levaria à formação de metas e intenções que servem para sustentar o comportamento ao longo do tempo, levando à formação de um padrão estável de interesse na adolescência ou no início da idade adulta. O modelo de escolha vê o desenvolvimento de metas e escolhas de carreira como funções da interação entre autoeficácia, expectativas de resultados e interesse ao longo do tempo. Esta teoria difere da maioria das teorias de carreira existentes pela sua natureza dinâmica. Através do foco no papel da autoeficácia e das crenças do indivíduo, a influência inerente dos contextos sociais e económicos é abordada.

Estas cinco teorias oferecem um conjunto de princípios e conceitos que podem ser utilizados como guias pelos profissionais de orientação profissional no desempenho da sua atividade, procurando a satisfação individual de cada trabalhador conciliando-a, na medida do possível, com os interesses das entidades empregadoras. É assim possível a geração de um círculo virtuoso que se autoalimenta, permitindo um aumento da produtividade e da satisfação social.

## 2.3 O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

“Em todas as organizações que analisamos, a mensagem é clara: o desenvolvimento da carreira é propriedade do trabalhador, facilitada pela gestão e suportada pela organização” (Natalie, Lorraine, & Linda, 2016).

Para enquadrar adequadamente o conceito de desenvolvimento de carreira importa definir adequadamente alguns termos que podem originar alguma confusão, nomeadamente quando se enquadra a carreira numa organização (Brown & Lent, 2012). Assim, **trabalho** refere-se ao domínio da vida em que as pessoas prestam serviços ou criam bens, normalmente (embora nem sempre) de forma paga. Também se pode referir às atividades específicas que realiza com remuneração ou de forma voluntária (ou seja, trabalho voluntário). Na maioria das sociedades, o trabalho está associado ao período da vida após a escolaridade formal (embora alguns alunos se envolvam também no trabalho durante a escolaridade) e antes da reforma, ou desvinculação do trabalho. **Emprego** é uma posição de trabalho específica realizada durante um período definido de

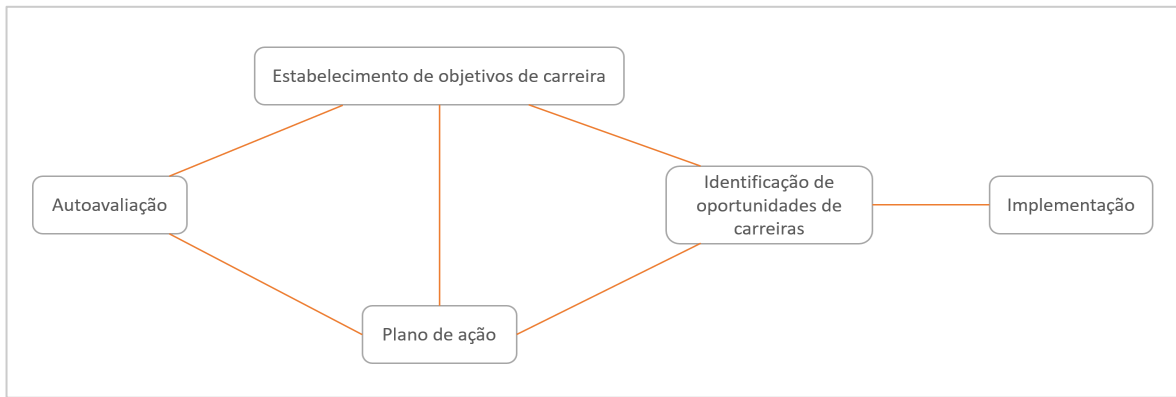
tempo (por exemplo, sendo um inspetor de qualidade numa fábrica por 10 anos). Embora o emprego e a carreira sejam, às vezes, usados como sinónimos no discurso popular, os psicólogos vocacionais frequentemente usam o termo **carreira** para se referir a uma sequência ou coleção de postos de trabalho que realizou durante o curso da vida profissional. Nesse sentido, as pessoas podem ter diferentes tipos de empregos durante o curso duma única carreira. No entanto, também é comum usar a carreira num sentido mais limitado para se referir ao envolvimento de uma pessoa numa determinada área de trabalho (por exemplo, engenharia), que pode incluir vários empregos (por exemplo, ser engenheiro na empresa A por 10 anos e na empresa B por mais 10 anos). É nesse sentido que se pode falar de uma mudança de carreira, uma mudança de uma família de trabalho para outra (por exemplo, de engenheiro para professor) (Brown & Lent, 2012).

Muitas empresas perceberam que na economia global, alavancar os talentos e habilidades dos seus trabalhadores é o principal meio para se manterem competitivas. A qualidade, a inovação e o comprometimento dos recursos humanos são o que marca a diferença em termos de vantagem competitiva. Por esse motivo o desenvolvimento dos recursos humanos deve estar alinhado com as estratégias da organização. Os planos de carreira dos trabalhadores e as suas necessidades de desenvolvimento devem estar conscientemente ligados às necessidades da força de trabalho da organização, bem como à sua direção estratégica (Natalie, Lorraine, & Linda, 2016, p. 23).

Conclui-se, em consequência, que se torna necessário que os três atores trabalhem em conjunto para que o desenvolvimento da carreira de todos e de cada um dos trabalhadores represente uma mais-valia para o próprio e para a organização em que trabalha.

O estudo do desenvolvimento de carreira tem por base dois aspetos que não podem ser separados (Hall, 1986) *apud* (Ferreiras, 2007):

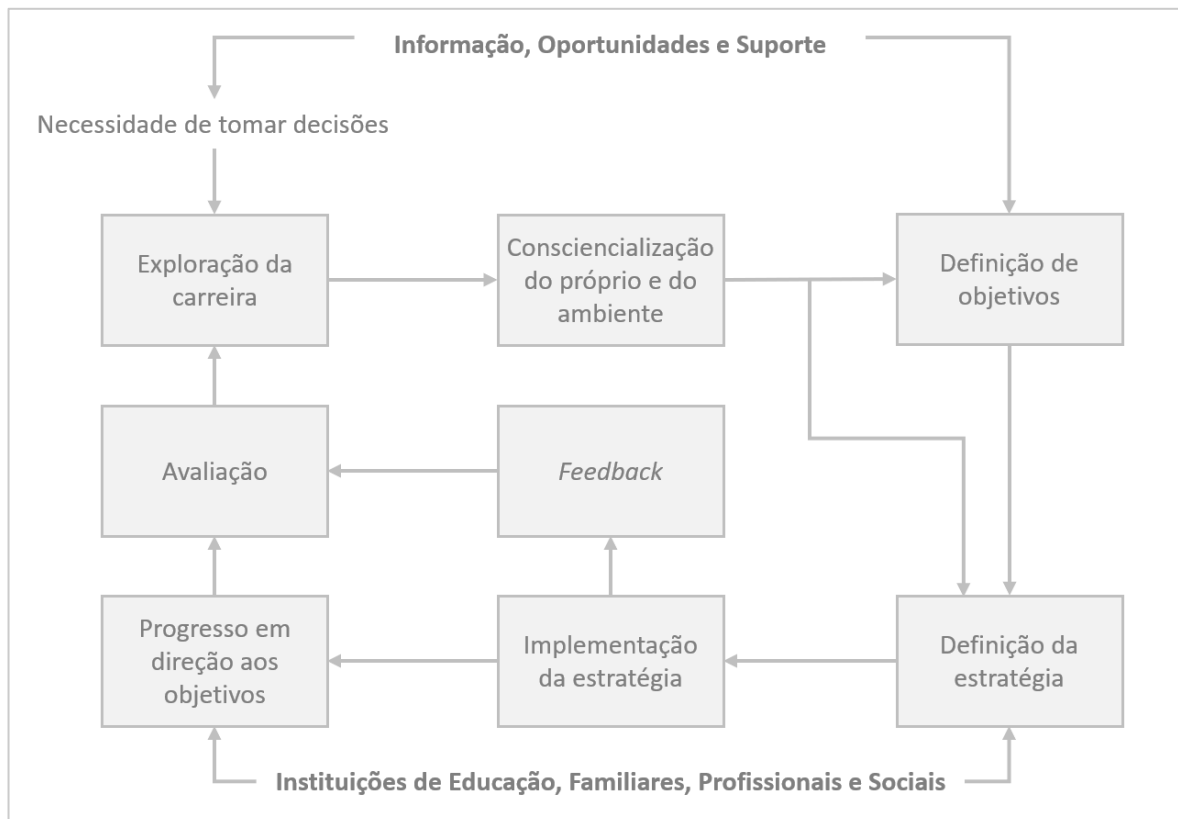
- **O planeamento de carreira:** é um processo contínuo em que um indivíduo reflete sobre os seus interesses, valores, competências e preferências, explorando as opções de vida, trabalho e aprendizagem disponíveis, considerando as oportunidades, escolhas, condicionamentos e consequências que se lhe deparam, identificando os seus objetivos de carreira e programando o trabalho, educação e outras experiências para ter a ideia da direção, oportunidade e sequência dos passos a tomar para atingir um dado objetivo de carreira, continuamente ajustando o seu trabalho e fazendo planos para ajudá-lo a gerir as mudanças na sua vida e no mundo do trabalho. Requer a identificação das atividades e experiências necessárias para alcançar os objetivos da carreira, incluindo a sequência de cargos conducentes a esses objetivos. A Figura 2 apresenta o processo de planeamento da carreira proposto por London & Stumph, em 1982;
- **A gestão de carreira:** é o processo que envolve planeamento, preparação, implementação e monitorização dos planos de carreira individualmente ou em conjunto com os sistemas de carreira da organização.



*Figura 2 – Processo de planeamento de carreira (London & Stumph, 1982) apud (Dutra, 2009)*

(Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2009) propuseram um modelo de gestão de carreira para o indivíduo que implicam o conjunto de atividades apresentadas na Figura 3 e que se detalham em seguida:

- A. **Exploração:** obtenção de informação detalhada sobre as atividades profissionais e a carreira pretendida;
- B. **Consciencialização:** reforço do conhecimento sobre as competências, qualidade, características e interesses do próprio, bem como das atividades e organizações pretendidas, de forma a perceber o grau de compatibilidade entre ambos;
- C. **Definição de objetivos:** estabelecer objetivos de carreira que, sendo realistas, permitam obter os resultados desejados;
- D. **Definição da estratégia:** criação de uma estratégia que corresponda a uma sequência de atividades que contribuam para que o indivíduo atinja os objetivos que definiu para a sua carreira;
- E. **Implementação da estratégia:** execução das atividades incluídas na estratégia;
- F. **Progresso em direção aos objetivos:** mensuração do progresso atingido de forma a permitir a avaliação;
- G. **Feedback:** obtenção de *feedback* sobre a implementação da estratégia de modo a conhecer as atividades que estão, de facto, a contribuir para atingir os objetivos;
- H. **Avaliação:** conjugar a mensuração do progresso com o *feedback* obtido, permitindo avaliar a eficácia das estratégias e a relevância dos objetivos.



Algumas características individuais são típicas de comportamentos de gestão de carreiras. nomeadamente, “envolvimento intensivo no trabalho, desenvolvimento de competências, criação de oportunidades, desenvolvimento de alianças, gestão de imagem e comportamento político”, sendo que “utilização destes comportamentos parece influenciar questões salariais, possibilidades de promoção e a avaliação de desempenho” (Ferreiras, 2007, p. 72).

Estudar o desenvolvimento de carreira implica considerar o equilíbrio entre o interesse do indivíduo e o interesse da organização. Refira-se que para, mesmo para tipos de carreira mais dinâmicos (como referidos em 2.1.3) o interesse da organização tem sempre que ser considerado, senão quando considerado o percurso do trabalhador dentro de uma mesma organização, mas, pelo menos, no momento da transição entre organizações.

Do ponto de vista duma organização, desenvolvimento de carreira implica tentar influenciar as carreiras individuais dos seus trabalhadores, com o objetivo de ajudar a atingir os objetivos da organização, planeando a sucessão e transferência de trabalhadores de forma a que possam produzir mais e melhor, contribuindo para a implementação da estratégia da organização (Morrison, 1991). No entanto, constata-se que a carreira é uma sucessão de acontecimentos inesperados de parte a parte, quer para o indivíduo, quer para a organização. Consequentemente, tal sistema não deve ser entendido como um enquadramento fixo, no qual as pessoas se devem enquadrar, de forma obrigatória, mas sim, como a estruturação de opções, de maneira a organizar possibilidades e suporte para que seja possível planear a carreira dentro da organização (Fleury, 2002) *apud* (Leal, 2013).

A necessidade de as organizações equilibrarem as necessidades de carreira dos indivíduos com os seus objetivos estratégicos, leva a que adotem práticas que “visam a carreira do colaborador como um programa amplo e global, onde a empresa molda as características, competências, e formação dos seus colaboradores, de acordo com as suas necessidades presentes e futuras” (Leal, 2013, p. 12).

A tipologia das organizações influencia de forma significativa o ambiente e a cultura organizacionais, definido por (Robbins, 2005) como “um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização e que difere de umas para as outras”. A título de exemplo refira-se a dicotomia organização privada vs. Instituição pública. Enquanto no primeiro caso, onde a garantia de estabilidade no emprego é menor e há um foco no resultado, o clima organizacional é marcado pela competição e pelo individualismo, no segundo, onde é difícil demitir e o trabalho é mais direcionado para a missão que para o lucro, o clima percebido é mais colaborativo do que competitivo.

## 2.4 MOTIVAÇÃO E GESTÃO DE CARREIRAS

Em (Baron, 1991), motivação é definida como “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”.

Partindo dessa definição, constata-se que a motivação pode ter duas origens (Ramos, 2009):

- **Motivação intrínseca:** comportamentos estimulados pela satisfação que as atividades desenvolvidas provocam no indivíduo que as realiza;
- **Motivação extrínseca:** Comportamentos que resultam do objetivo do indivíduo em atingir determinada recompensa (social ou material) ou em evitar alguma forma de punição.

O termo motivação tem origem nas palavras latinas *motu* (movimento) e *movere* (mover), podendo ser, consequentemente, definido como “ação de pôr em movimento”, o que lhe confere uma ideia de movimento para ir de um local para outro. A motivação é responsável pela escolha de alguma atividade, pela continuidade nessa atividade e pela intensidade e vigor no rendimento relativamente a determinados padrões. A motivação afeta a seleção, intensidade e persistência do comportamento de um indivíduo, o que, na atividade física e no desporto, tem, claramente, uma importância fulcral. (Ferreira, Neto, & Barbosa, 2014, p. 103).

A motivação é fator crucial para se obter uma carreira de sucesso, que do ponto de vista dos indivíduos quer do ponto de vista das empresas. A empresa questiona-se sobre “Como fazer para motivar os meus trabalhadores?”, enquanto o profissional se questiona “Como me manter motivado diante das adversidades que enfrento todos os dias?” (Cardoso & Zaccarelli, 2002).

Frederick Herzberg desenvolveu a teoria designada por “Motivação-Higiene”, onde apresentou dados sobre o comportamento humano no trabalho, salientando que: “Para a empresa, a

vantagem do estudo das atitudes no trabalho é o aumento da produtividade, a diminuição do absentismo e melhores relações de trabalho. Para o indivíduo, a compreensão das forças que elevam o moral traz mais felicidade e autorrealização (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2011, p. 34).

Num artigo anterior, Hackman *et al.* identificaram cinco dimensões funcionais que contribuem especialmente para o enriquecimento de cargos: variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback* (Hackman, R. Oldham, Robert, & Purdy, 1974). Embora muito centrada na tarefa, típico de uma forma de analisar o trabalho muito generalizada na época em que o artigo foi escrito, mantém atualidade, nomeadamente nos aspetos de autonomia e de significância da tarefa, uma vez que continuam a ser considerado como dois aspetos importantes na motivação dos trabalhadores, a par de outros.

A boa gestão dos recursos humanos, é uma preocupação constante da gestão das organizações, uma vez que se traduz no diferencial que alavanca os bons resultados. A maximização do desempenho do capital humano implica que “os indivíduos se sintam motivados e satisfeitos com aquilo que fazem, pois só assim desenvolverão com melhor qualidade as suas atividades e perseguirão os seus objetivos com maior eficácia” (Galhanas, 2009, p. 1). A motivação assume-se assim como uma forma de explicar o modo como os indivíduos agem numa organização (Daniel & Metcalf, 2005, p. 1). A compreensão, pela gestão da organização, de que a motivação está contida dentro das pessoas, sendo amplamente influenciada por fontes internas e externas ao indivíduo e até mesmo ao seu próprio trabalho, é fundamental para que se criem as condições que permitam potenciar e impulsionar a concretização da satisfação das necessidades das pessoas (Leal, 2013, p. 70), (Chiavenato, 2014, p. 83).

O sucesso de uma carreira requer tanto desejo como ação, também conhecidos como inspiração e motivação. A motivação pode referir-se a uma razão para fazer algo, enquanto a inspiração é a centelha. A motivação pode ser utilizada para um indivíduo se autoconvencer a fazer alguma coisa, enquanto a inspiração significa que já está pronto para agir. A motivação também pode ser vista como algo que surge naturalmente, enquanto a inspiração é artificialmente conjurada, rara e fugaz. Outro ponto de discórdia são as suas fontes. A motivação tem muitas vezes origem interna ao indivíduo, enquanto a inspiração pode ser originada a partir do exterior (Monaghan, 2016).

Na sociedade atual, investir no capital humano apresenta-se como um diferencial competitivo para as empresas, permitindo-lhes atrair os melhores profissionais e, em consequência, tornarem-se mais competitivas num mercado cada vez mais global. Também por esse motivo, as grandes empresas procuram, cada vez mais, atrair profissional a uma escala transnacional em que, muitas vezes mais do que o salário, é o ambiente empresarial que constitui o fator decisivo para a mudança.

As políticas de recursos humanos adotadas deverão ter em conta estas realidades e incorporar fatores diversos, nomeadamente: valorização dos talentos da organização; atração e retenção de indivíduos qualificados e de alto potencial; criação de condições favoráveis que incentivem a

motivação e a mobilização visando as metas organizacionais; implementação de possibilidades reais de crescimento e desenvolvimento profissional na organização; criação de incentivos associados à apresentação de resultados (Albuquerque, 1999).

As perspectivas de carreira de um indivíduo numa organização poderão constituir um importante fator de motivação que, por sua vez, contribuirá para o aumento do valor do indivíduo na organização, permitindo a criação de valor que terá um impacto positivo para a própria organização, tornando-a mais criativa, eficiente e, eventualmente, mais produtiva.

As teorias modernas de gestão de carreiras consideram a gestão de pessoas e dos recursos humanos como crucial para a criação de valor numa organização. Como tal, fazer a gestão de pessoas não corresponde apenas a deixar seus colaboradores satisfeitos e motivados, mas sim à criação de uma estratégia completa, que envolva toda a organização em busca do desenvolvimento, capacitação e humanização de quem faz parte dela. Esta estratégia apoia-se em 5 pilares essenciais (Rafael, 2015), representados na Figura 4.

Não cabe, no âmbito deste trabalho, aprofundar o tema da gestão de pessoas. No entanto, sendo a motivação um dos seus pilares, é também o ponto de partida e o combustível para os outros 4, pois qualquer organização depende do compromisso individual de cada pessoa que dela participa. Um colaborador sem motivação rende muito menos do que é capaz e está sempre pronto para sair na primeira oportunidade possível (Rafael, 2015), (Monaghan, 2016). E é neste âmbito que um plano de carreira consistente (de desenvolvimento e valorização do colaborador) pode ser um instrumento fundamental para manter níveis de motivação elevados, assegurando a produtividade e retenção dos colaboradores.





Clauss Molle, um consultor de negócios dinamarquês com um MBA da *Copenhagen Business School*, considerado um dos principais gurus da gestão em todo o mundo afirma que “no futuro as empresas competirão não só por clientes, mas também por recursos humanos” (Cardoso & Zaccarelli, 2002).

Em conclusão, podemos afirmar que a produtividade/desempenho dos colaboradores está intimamente associada à motivação e por conseguinte à sua satisfação e bem-estar. É importante ter em consideração, no entanto, ignorar que diferentes pessoas são motivadas por circunstâncias distintas, devendo a organização ter a capacidade de conhecer os fundamentos da motivação humana, a partir das quais possa sugerir e implementar as modificações necessárias para assegurar de forma permanente elevados níveis de motivação, otimizando o talento disponível e maximizando o retorno para a organização (Ramos, 2009).

## **2.5 CARREIRAS NA ARBITRAGEM**

### **2.5.1 ENQUADRAMENTO**

“A história do desporto remonta ao tempo dos antigos jogos olímpicos, jogos de bola ritualísticos da América Central e do Sul e batalhas de gladiadores de Roma. Como as batalhas de gladiadores eram lutas contra a morte, não havia regras a serem observadas e nenhuma necessidade de árbitros para garantir a justiça.

À medida que as competições se tornaram mais organizadas, se não menos violentas, foram estabelecidas regras e os árbitros tornaram-se necessários para fazer cumprir essas regras e regulamentos. Boxe, futebol e rugby foram os primeiros desportos a utilizar árbitros. Com o advento de desportos profissionais como o basebol e o basquetebol, a arbitragem tornou-se uma opção de carreira” (Career Research, 2017).

Os árbitros oficializam jogos ou competições. Eles explicam e aplicam as regras, avaliam faltas e infrações, atuam disciplinarmente sinalizam o início e fim dos jogos, interrompem o jogo sempre que necessário e inspecionam os equipamentos desportivos antes do início dos jogos. Sem a sua intervenção não seria possível assegurar a idoneidade das competições e garantir que todos os participantes se encontram em igualdade de circunstâncias perante a competição.

Os árbitros desenvolvem a sua atividade inseridos em organizações desportivas, que podem ir do nível local ao internacional. Todas as competições e modalidades desportivas utilizam árbitros para assegurar a idoneidade das competições e para garantir a igualdade entre todos os participantes. As decisões dos árbitros são vinculativas, tendo o poder de impor sanções, durante o jogo, a jogadores ou equipas que quebram as regras.

Todas as modalidades desportivas têm o seu próprio conjunto de regras e regulamentos. Uma modalidade jogada em diferentes níveis pode ter regras distintas, embora com uma significativa

base comum. Por exemplo, no futsal, as características da bola podem ser diferentes para jogadores de 10 anos e para jogadores seniores (Arbitragem, 2016).

A principal tarefa do árbitro é garantir que as regras do jogo que estão a arbitrar são seguidas por todos os jogadores e por ambas as equipas e que nenhum interveniente é beneficiado por infringir as regras.

## **2.5.2 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A FUNÇÃO DE ÁRBITRO**

Um árbitro tem que ter um conjunto de competências específicas que o qualificam para o desempenho da função. O potencial para desenvolvimento da carreira está diretamente correlacionado com o nível de proficiência que atingem em cada uma das competências, em particular, e no conjunto, em geral.

Ao desempenhar as funções num ambiente extremamente dinâmico, os árbitros necessitam de ter particular atenção aos detalhes, grande capacidade de concentração e possuir fortes competências de comunicação verbal, tomada de decisão e liderança. Devem ser capazes de resolver facilmente conflitos e utilizar competências de gestão de recursos humanos acima da média. Os árbitros devem ser enérgicos e ter a capacidade física para suportar o esforço por longos períodos de tempo, de forma a manter as suas capacidades durante todo o jogo (JobHero, 2016).

Em (MyMajors, 2017) são definidas as seguintes competências como imprescindíveis para o exercício da função de árbitro (por ordem decrescente de importância):

- **Comunicação** - Falar com os outros para transmitir informações de forma eficaz;
- **Pensamento crítico** - Usar lógica e raciocínio para identificar os pontos fortes e fracos de soluções alternativas, conclusões ou abordagens de problemas, adaptando-as à realidade concreta de cada situação;
- **Ajuizamento e tomada de decisão** – Considerar os custos e benefícios relativos das ações potenciais para escolher o mais apropriado;
- **Aprendizagem ativa** - Compreender as implicações de novas informações para a resolução de problemas e a tomada de decisões atuais e futuras;
- **Ouvir de forma ativa** - Dar atenção total ao que as outras pessoas dizem, tendo tempo para entender os pontos que são apresentados, fazer perguntas, conforme apropriado, e não interromper em momentos inadequados;
- **Monitorização** - Monitorizar / Avaliar o seu próprio desempenho, dos outros indivíduos ou organizações para fazer melhorias ou tomar medidas corretivas;
- **Perceção social** - Estar ciente das reações dos outros e entender porque reagem da forma como reagem;

- **Coordenação** - Ajustar as suas ações relativamente às ações dos outros;
- **Gestão do tempo** - Gerir o seu próprio tempo e o tempo dos outros;
- **Estratégias de Aprendizagem** - Selecionar e usar métodos e procedimentos de treino e/ou de instrução apropriados para a situação quando estiver a aprender ou a ensinar novas coisas;
- **Negociação** - Reunir os outros e tentando conciliar as diferenças;
- **Compreensão de leitura** - Compreensão de frases e parágrafos escritos em documentos relacionados com as funções;
- **Solução de problemas complexos** - Identificar problemas complexos e rever informações relacionadas para desenvolver e avaliar opções e implementar soluções;
- **Instruir** - Ensinar aos outros como fazer alguma coisa;
- **Escrita** - Comunicação eficaz na escrita, de acordo com o apropriado para as necessidades da audiência;
- **Persuasão** - Persuadir os outros a mudar suas mentes ou comportamentos e,
- **Avaliação de Sistemas** - Identificar de medidas ou indicadores do desempenho do sistema e as ações necessárias para melhorar ou corrigir o desempenho em relação aos objetivos do sistema.

Naturalmente que esta lista é exaustiva e focada apenas nas denominadas *soft skills*, mas é na capacidade de balanceamento das competências referidas que se pode encontrar o perfil adequado para atingir os patamares mais elevados da arbitragem. Reforce-se que a estas competências é imprescindível acrescentar um profundo conhecimento técnico, nomeadamente das leis do jogo e da sua aplicabilidade a cada situação em concreto e dispor de uma elevada capacidade física que permita aos árbitros manter o nível de concentração e de análise crítica ao longo de todo o jogo.

Num inquérito efetuado a árbitros de futebol portugueses, os inquiridos realçaram como características essenciais para se ser um bom árbitro os aspetos físicos, psicológicos e o conhecimento das leis do jogo. Atribuíram ainda importância significativa ao “saber estar” dentro e fora do futebol (Sarmiento & Pereira, 2014).

O psicólogo norte-americano John L. Holland (Holland J., 1959) desenvolveu uma teoria de gestão de carreiras e escolha vocacional baseada em 6 tipos de personalidade (realista, investigativa, artística, social e convencional) (Nauta, 2010) que pode ser traduzida visualmente através dos gráficos de códigos de Holland. Neste modelo de gráfico a dimensão de cada uma das fatias é proporcional à relevância que cada tipo de personalidade tem na respetiva carreira. Desta forma,

quem pretende ingressar numa carreira pode ter a noção de quais os tipos de personalidade mais relevantes e procurar fazer a correspondência com a sua própria personalidade.

Os tipos de personalidade podem ser brevemente descritos das seguintes forma (Holland J. , 1985):

- **Realista (fazedores):** pessoas que gostam de trabalhar com "coisas" e são assertivas e competitivas. Tendem a concentrar-se em atividades que requerem coordenação motora, habilidade e força e preferem resolver um problema fazendo algo, ao invés de falar ou sentar e pensar sobre isso. Também são atraídos para abordagens concretas para a resolução de problemas, ao invés de teoria abstrata e para áreas científicas e mecânica áreas, ao invés de artísticas.
- **Investigativa (pensadores):** pessoas que preferem pensar e observar em vez de agir e organizar e entender informação em vez de persuadir. Tendem a preferir atividades individuais em vez de atividades orientadas a pessoas.
- **Artística (criadores):** pessoas que gostam de trabalhar com ideias e coisas. Tendem a ser criativas, abertas, inventivas, originais, percutivas, sensíveis, independentes e emocionais. Não gostam de estruturas e regras tais como tarefas envolvendo pessoas ou atividades físicas.
- **Social (ajudantes<sup>10</sup>):** pessoas que gostam de trabalhar com outras pessoas e que parecem satisfazer as suas necessidades ao ensinar ou ajudar em situações difíceis. Tendem a ser motivadas mais pela procura de relações próximas com outras pessoas e são menos propensas a querer envolver-se em atividades intelectuais ou físicas.
- **Empreendedora (persuasores):** pessoas que gostam de trabalhar com outras pessoas e com informação. Tendem a ser bons faladores e a usar essa habilidade para liderar ou persuadir os outros. Também são atraídos para situações de grande poder, valorizando poder, dinheiro e *status* social.
- **Convencional (organizadores):** Pessoas que preferem trabalhar com informação e que gostam de regras e regulamentos e enfatizam o autocontrole. Gostam de estrutura e ordem, e não gostam de trabalho desestruturado ou pouco claro e de situações interpessoais. Também valorizam o poder e o *status*.

A Figura 5 apresenta o respetivo gráfico aplicado à carreira de árbitro.

---

<sup>10</sup> No sentido de que gostam de ajudar os outros.



Figura 5 – Gráfico de códigos de Holland aplicado à carreira de árbitro <sup>11</sup>

### 2.5.3 A CARREIRA DE ÁRBITRO

A progressão natural para os árbitros é começar por arbitrar jogos de competições jovens, progredir para competições seniores de nível distrital, para competições seniores de nível nacional começando pelas divisões inferiores e progredindo até às competições profissionais e, finalmente, competições internacionais. Tradicionalmente, a cada nível competitivo, corresponde uma categoria.

A estruturação da carreira, embora genericamente corresponda ao referido no parágrafo anterior, depende, em concreto, da modalidade desportiva e dos respetivos níveis competitivos.

A progressão na carreira é efetuada através de avaliação que pode ter várias componentes. A avaliação de desempenho em competição é comum a todas as modalidades, sendo que, em alguns casos, existe também avaliação da componente física, da componente técnica (nomeadamente através de testes escritos) e das competências pessoais. Apesar de existirem patamares mínimos que devem ser atingidos para que a progressão possa ter lugar, na generalidade dos casos existem limitações de número, sendo que apenas um número reduzido daqueles que atingiram os mínimos progride efetivamente.

O grau de dificuldade da progressão varia significativamente de uma modalidade desportiva para outra, dependendo de fatores como o nível de competição, o número de árbitros disponíveis e o grau de exigência estabelecido pelos mínimos.

A uma progressão na carreira corresponde, na generalidade, um rendimento superior, que atinge o expoente máximo nas competições profissionais. No entanto refira-se que, quando se comparam

---

<sup>11</sup> Obtido de [www.mymajors.com/career/soccer-referee](http://www.mymajors.com/career/soccer-referee) em 26 de novembro de 2017.

modalidade distintas, um árbitro de categoria inferior numa modalidade mais popular pode ter um rendimento superior ao de um árbitro da categoria de topo numa competição menos popular. Em Portugal existem já árbitros profissionais, na modalidade de futebol, com rendimentos significativamente acima da média nacional.

Em Portugal, na generalidade das modalidades desportivas, incluindo o futebol, há uma grande dificuldade de retenção dos árbitros. Vários fatores são apontados, dos quais se destacam os reduzidos prémios de jogo nas fases iniciais da carreira, a pressão colocada sobre os árbitros, nomeadamente os mais jovens e a diversidade de oportunidades das sociedades modernas (Arbitragem, 2015). Estas dificuldades têm um impacto muito menor nas categorias de topo, nas quais os árbitros raramente deixam as funções, exceto para se aposentar (Career Research, 2017).

No entanto, recentemente, tem-se verificado um aumento dos fatores negativos associados à arbitragem, com repercussões no número de árbitros disponíveis para atuar nas diferentes competições. Tal não é exclusivo de Portugal. Em (Rullang, Emrich, & Pierdzioch, 2017) é apresentado um estudo em que se refere que em cerca de 39% dos casos dos árbitros que terminaram prematuramente a carreira na Alemanha, tal poderia ter sido evitado, nomeadamente se resolvidas questões com outros atores da arbitragem (nomeadamente observadores), de sobreposição com a atividade profissional por questões relacionadas com o sistema de classificações.

Num estudo efetuado na Noruega concluiu-se que os motivos que levam alguém a tornar-se árbitro (no caso concreto de futebol) organizam-se fundamentalmente em 3 categorias: paixão (gostar de futebol; prazer; emoção); social (conhecer pessoas; manter-se no futebol; a família do futebol; fazer parte de uma equipa) e de atividade física (praticar desporto; estar em boa forma; aparência corporal) (Johansen, 2015).

Um estudo com árbitros portugueses de futebol identificou como principais aspetos que os estimulam para a arbitragem o gosto pela arbitragem, as possibilidades de progressão na carreira e o apoio monetário. Por outro lado, identificaram como principais constrangimentos as dificuldades de progressão na carreira, as injustiças na avaliação de desempenho e a ausência de acompanhamento por parte dos dirigentes da arbitragem (Sarmiento & Pereira, 2014).

A carreira deve ser capaz de proporcionar as condições motivacionais que asseguram que o árbitro se mantém nela durante o máximo de tempo possível, nomeadamente fornecendo estímulos que assegurem o reforço positivo das motivações que o árbitro, em cada momento, tem para continuar a atividade.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 CONCEITOS

A metodologia de investigação pode ser classificada como uma: “Investigação em geral que se caracteriza por utilizar conceitos, teorias, linguagem, técnicas e instrumentos com a finalidade de dar resposta aos problemas e interrogações que se levantam nos diversos âmbitos do trabalho” (Reis, 2010, p. 57).

A pesquisa aplicada é vocacionada para a solução de um problema em particular e tem como objetivo a sua aplicabilidade na prática.

Desde a fundação das ciências sociais que se vem desenvolvendo a discussão sobre as vantagens e desvantagens dos diversos métodos de pesquisa social, nomeadamente entre as perspetivas *qualitativa* e *quantitativa* (Serapioni, 2000, p. 188).

Os métodos quantitativos são fracos em termos de validade interna (nem sempre sabemos se medem o que pretendem medir), mas são fortes em termos de validade externa: é possível generalizar os resultados adquiridos para o conjunto da comunidade. Ao contrário, os métodos qualitativos têm muita validade interna (focalizam as particularidades e as especificidades dos grupos sociais estudados), mas são fracos em termos de sua possibilidade de generalizar os resultados para toda a comunidade (Castro & Bronfman, 1997) *apud* (Santos, 2016, p. 3).

A utilização de métodos quantitativos está essencialmente ligada à investigação experimental ou quasi-experimental, o que pressupõe a observação de fenómenos, a formulação de hipóteses explicativas desses mesmos fenómenos, o controlo de variáveis, a seleção aleatória dos sujeitos de investigação (amostragem), a verificação ou rejeição de hipóteses mediante uma recolha rigorosa de dados, posteriormente sujeitos a uma análise estatística e uma utilização de modelos matemáticos para testar essas mesmas hipóteses (Carmo & Ferreira, 1998, p. 196).

Uma entrevista é definida como “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (Haguette, 1997, p. 86).

Uma entrevista estruturada é elaborada segundo um questionário perfeitamente construído, no qual as perguntas são previamente formuladas, existindo uma especial atenção em não sair fora do percurso traçado, de forma a garantir que a comparação entre respostas à mesma pergunta possa mostrar as diferenças entre os entrevistados (Fonseca, 2015, p. 55).

O recurso a uma entrevista aberta acontece quando se pretende obter o maior número possível de informações sobre o tema em causa e sobre a opinião do entrevistado relativamente ao mesmo (Minayo & Sanches, 1993) *apud* (Fonseca, 2015, p. 56).

Na entrevista semiestruturada podem conjugar-se perguntas abertas com perguntas fechadas, podendo o entrevistado dissertar sobre o tema em causa. Este tipo de entrevista vai assemelhar-

se a uma conversa informal, mas obviamente o entrevistador terá previamente preparado uma série de questões que permitam um fio condutor com o objetivo de, se necessário, redirecionar a conversa para o assunto central da entrevista, podendo, no entanto, fazer perguntas extra ao seu plano de entrevista, se assim achar necessário (Fonseca, 2015, p. 56).

## **3.2 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

### **3.2.1 CARATERIZAÇÃO DA FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL (FPF)**

“A FPF - Federação Portuguesa de Futebol - é uma pessoa coletiva sem fins lucrativos, de utilidade pública, constituída sob a forma de Associação de direito privado que engloba vinte e duas Associações Distritais ou regionais, Associações de agentes desportivos, clubes ou sociedades desportivas, jogadores, treinadores e árbitros, inscritos ou filiados nos termos dos estatutos, e demais agentes desportivos.

Fundada em 31 de março de 1914 pelas Associações de Futebol de Lisboa, Portalegre e Porto, sob a designação de União Portuguesa de Futebol, tem por principais objetos a representação do futebol português a nível nacional e internacional; a gestão competitiva das Seleções Nacionais; a organização de competições de nível local, distrital e nacional ou o assegurar do desenvolvimento do futebol no território português de acordo com o espírito desportivo, valores educacionais, materiais, culturais e humanitários, através de programas de formação dos diferentes agentes desportivos.” (Gomes, 2017, p. 3).

A FPF define a sua missão da seguinte forma (Gomes, 2017, p. 3):

A FPF tem como missão coordenar, dinamizar, desenvolver e organizar o Futebol em todas as suas dimensões e categorias, num todo harmonioso, assegurando a respetiva continuidade e crescimento em todo o território nacional e em todos os meios sociais e faixas etárias, com o objetivo de se posicionar como um dos mais competitivos do panorama internacional.

A FPF coopera estreitamente com os seus parceiros internacionais e nacionais, públicos e privados, numa ótica de independência e de benefício mútuo, em prol do êxito da sua missão.”

Por outro lado, foi estabelecida a seguinte visão (Gomes, 2017, p. 3):

“A FPF deve fortalecer cada vez mais o seu papel como referência central no desenvolvimento do Futebol em Portugal, de tal modo que esta atividade se destaque crescentemente como uma das mais relevantes no projeto de Portugal na Europa e no Mundo.



A FPF assume-se como a entidade dinamizadora do Futebol enquanto atividade desportiva, económica, social, educativa e de lazer, tendo em conta a crescente relevância na formação da juventude, na economia e na imagem internacional do país.”

A Assembleia Geral é o órgão supremo da FPF, sendo constituída por 84 delegados, por inerência e por eleição. O Presidente representa e assegura o regular funcionamento da FPF e preside à Direção da FPF que é constituída por 11 membros, sendo 9 por eleição e dois por inerência. São ainda órgãos da FPF (todos eleitos): o Conselho Fiscal (3 membros), o Conselho de Disciplina (13 membros), o Conselho de justiça (7 membros) e o Conselho de Arbitragem (11 membros) (Futebol, Estatutos, 2014).

A FPF tinha inscritos, no final da época 2016/2017, 177.021 atletas, tornando-a na federação desportiva em Portugal com o maior número de praticantes. Destes 144.256 estavam inscritos em futebol, 32.224 em futsal e 541 em futebol de praia (Futebol, 2017). Assegura, também, a gestão de 25 Seleções Nacionais, masculinas e femininas, nas vertentes de futebol, futsal e futebol de praia, e organiza 33 competições anuais, nas diversas vertentes.

### 3.2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ARBITRAGEM NO ÂMBITO DA FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL

Os árbitros de categoria nacional estão integrados na FPF, sendo a sua gestão feita pelo Conselho de Arbitragem no que respeita à constituição das categorias, à nomeação para as competições, à avaliação e à estruturação da carreira.

Fazem parte das categorias nacionais, na presente época desportiva, 495 árbitros, sendo 272 de futebol, 177 de futsal e 46 de futebol de praia. A Figura 6 apresenta a distribuição dos árbitros por categoria e vertente.

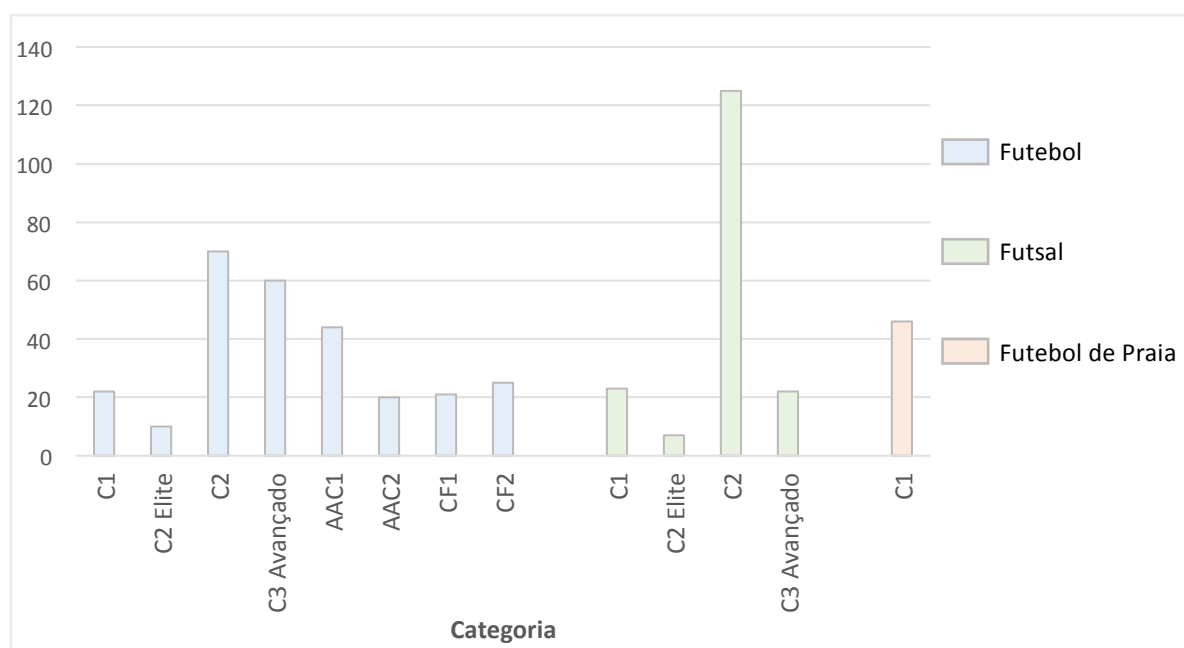


Figura 6 – Número de árbitros por categoria e vertente (Futebol, 2017)

Para além dos árbitros das categorias nacionais, existem árbitros de categoria distrital cuja gestão é feita pelo respetivo Conselho de Arbitragem distrital.

A FPF estabeleceu uma estrutura para a carreira de árbitro de futebol ou de futsal assente em cinco níveis, que se detalham na Figura 7 (Arbitragem, 2017). São definidas cinco categorias, sendo que três são de âmbito distrital e duas de âmbito nacional. Em cada uma das categorias existe um número limite de árbitros que nela podem permanecer em cada momento, com exceção da categoria C5.

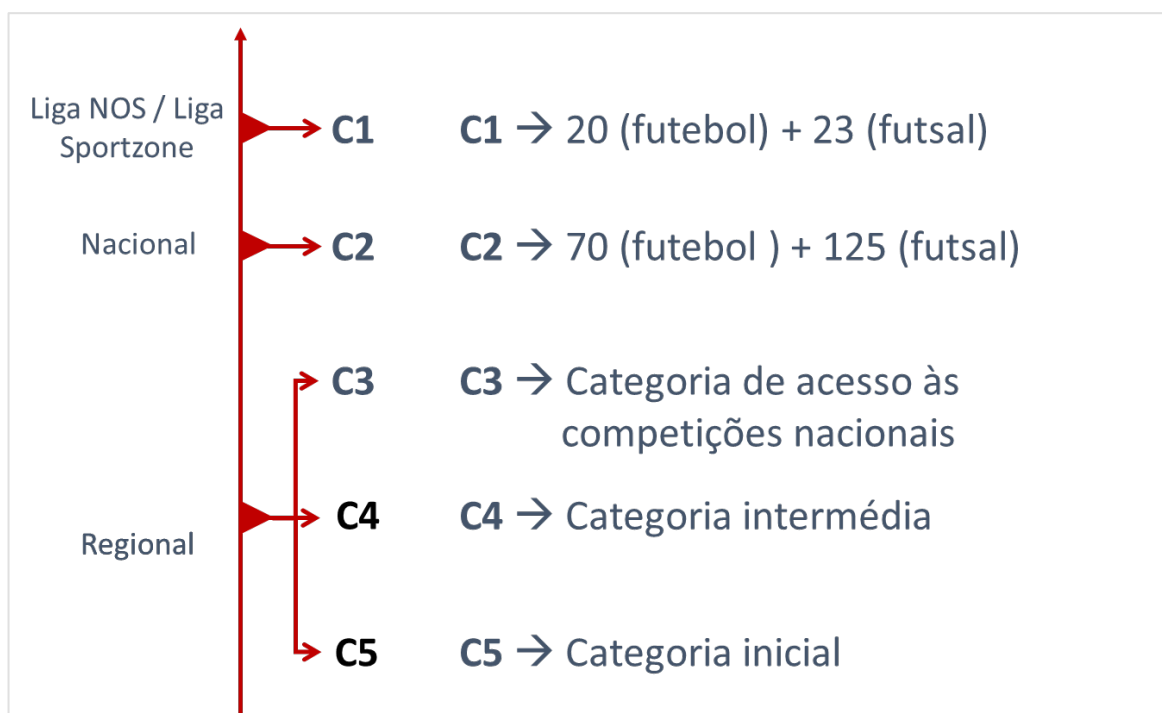


Figura 7 – Estrutura da carreira de árbitros de futebol e futsal

O acesso à carreira inicia-se com um curso de formação, sendo exigidas, como habilitações mínimas, o 12º ano de escolaridade. Para os árbitros jovens (com idade inferior ao 12º ano) é exigida a escolaridade correspondente à sua idade (Arbitragem, 2017). Estes últimos, até fazerem 18 anos, não se inserem na estrutura referida, mas pertencem à categoria CJ. A partir do momento em que atingem aquela idade são automaticamente integrados na categoria C5 (ou, em situações especiais, nomeadamente em função do período de tempo que estiveram integrados em CJ, diretamente na categoria C4).

Concluído o curso, o candidato frequenta um estágio de um ano, findo o qual, se obtiver aproveitamento, ingressa na carreira de árbitro (ou na categoria CJ, se tiver idade inferior a 18 anos).

A promoção às categorias C4 e C3 faz-se nos termos definidos por cada Conselho de Arbitragem distrital para os árbitros do seu distrito, podendo, pois, ser diferente de distrito para distrito. No entanto, tipicamente, os primeiros classificados (em número variável) são promovidos à categoria

imediatamente superior. Da mesma forma, os últimos classificados são despromovidos à categoria imediatamente inferior.

*Tabela 2 – Etapas de promoção dos árbitros de futebol e de futsal*

Nível	Categoria		Competições
Árbitro de Elite	C1		Liga NOS / Liga Sportzone
Árbitro Nacional	C2	Estágio nível 3	
			2ª Divisão
Árbitro Regional	C3	Estágio nível 2	
			Competições Regionais
	C4		
	C5		
Candidato	Estágio nível 1		Competições Jovens
	Árbitros jovens (14 aos 17 anos)		

O acesso aos níveis nacional e de elite é, no entanto, mais exigente, uma vez que implica a frequência com aproveitamento de uma ação de formação com a duração e composição indicada na Figura 8 e de um estágio de um ano. Após a aprovação na ação, o acesso ao estágio é limitado a um número pré-definido de vagas, inferior ao número de candidatos. No entanto, mesmo com aproveitamento na ação de formação e no estágio a promoção não é garantida, uma vez que, uma vez mais, está sujeita a limitações quantitativas, em número significativamente inferior ao de candidatos.

Refira-se que o estágio inclui a avaliação de desempenho em competição, a avaliação física e a avaliação da composição corporal, sendo que, na avaliação física, existem mínimos que têm que ser obrigatoriamente ultrapassados. A conclusão do estágio implica a elaboração de um relatório, ao qual é atribuído uma classificação, que é utilizada no cálculo da classificação final que será utilizada para efetuar promoção à categoria superior.

Na Figura 8, *N-1* refere-se ao estágio de nível 1 (acesso à carreira de árbitro), *N-2* ao estágio de nível 2 (acesso à categoria nacional de base – C2) e *N-3* ao estágio de nível 3 (acesso à categoria de elite – C1).

A diferença de duração entre as horas de estágio curricular de futebol e de futsal justifica-se pelas características próprias de cada vertente (nomeadamente pela duração distinta do tempo de jogo, uma vez que estes são contabilizados nas horas de estágio).

	Área	Áreas curriculares	Unidade curricular	Carga Horária			
				N-1	N-2	N-3	Total
FASE TEÓRICO-PRÁTICA	Formação Geral (comum ao futebol e futsal)	Total de Formação Geral		10	22	26	58
		Estatuto do Árbitro	Função e Estatuto do Árbitro	2			4
			Legislação e Segurança	2			
		Comunicação Social	Desafios Comunicacionais			4	8
			Relação com os "Media"			4	
		Desenvolvimento pessoal e social	Introdução às Ciências do Comportamento	4			34
			Ética Desportiva e Deontologia		4		
			Sociologia Desportiva			2	
			Psicologia Desportiva 1		8		
			Psicologia Desportiva 2			6	
			Pedagogia Desportiva 1		6		
			Pedagogia Desportiva 2			4	
		Saúde	Noções Básicas de Saúde	2			12
			Funcionamento do corpo humano, nutrição e primeiros socorros		4		
			Nutrição, Treino e Competição			4	
			Traumatologia desportiva			2	
	Formação Específica	Total de Formação Específica		30	28	34	92
		Âmbito de intervenção	História da Organização e das Competições 1	2			6
			História da Organização e das Competições 2		2		
			História da Organização e das Competições 3			2	
		Leis e Técnicas	Leis de Jogo e Regulamentos	20	4	4	48
			Técnica de Arbitragem 1	4			
			Técnica de Arbitragem 2		8		
			Técnica de Arbitragem 3			8	
		Treino desportivo	Introdução à Metodologia do Treino	4			16
			Metodologia do Treino		6		
			Metodologia do Treino aplicada às competições Profissionais			6	
		Pedagogia aplicada	Introdução à Tutoria e às Autoscopias		8		22
			Autoscopias			10	
			Projeto de Intervenção Técnico-Pedagógico (PITP)			4	
			Total de Fase Teórico-prática		40	50	
FASE DE ESTÁGIO		Estágio Curricular de Futebol		100	150	460	710
		Estágio Curricular de Futsal		60	100	200	360
TOTAL DE FORMAÇÃO NO FUTEBOL				140	200	520	860
TOTAL DE FORMAÇÃO NO FUTSAL				100	150	260	510

Figura 8 – Formação de árbitros de futebol e de futsal (Arbitragem, 2014)

Apenas a título indicativo e para se ter noção do volume de formação que o Conselho de Arbitragem da FPF leva a cabo durante uma época desportiva, apresenta-se na Tabela 3 a listagem de todas as ações de formação realizadas na época 2016/17, bem como o número de dias, horas de formação, formandos e formadores.

**Tabela 3 – Ações de formação do Conselho de Arbitragem da FPF na época 2016/17 (Gomes, 2017)**

ID	Cursos e Seminários	Data Início	Dias	Horas de formação, treino e avaliação	Formandos	Formadores
1	Formação Avançada de Árbitros de Futebol	10-06-2016	8	71	60	9
2	Formação Elite de Árbitros de Futebol	19-06-2016	9	81	15	10
3	Seminário Árbitro Assistente Especialista	10-06-2016	3	18	50	2
4	Seminário Árbitra de Futebol Feminino	24-06-2016	3	19	15	4
5	Formação Avançada de Observadores de Futebol	17-06-2016	3	19	23	4
6	Formação Avançada de Observadores de Futsal	17-06-2017	3	19	13	3
7	Formação Avançada de Árbitros de Futsal	08-07-2017	8	71	30	9
8	Formação Elite de Árbitros de Futsal	09-07-2016	9	81	12	10
9	Workshop Jornalistas e Comentadores	20-07-2016	2	6	12	2
10	Reciclagem para Clubes		13	40,05	775	16
11	1ª ARA Observadores Nacionais de Futebol	22-07-2016	3	24,5	97	6
12	1ª ARA Árbitros e Árbitros Assistentes C1	28-07-2016	4	30,05	74	14
13	1ª ARA Árbitros C2 e C3N2, Árbitros Assistentes AAC2	05-08-2016	3	24	103	6
14	1ª ARA Observadores de Futsal	30-09-2017	3	16,5	42	4
15	1ª ARA Árbitros C2 de Futsal	16-09-2017	3	20,5	125	5
16	1ª ARA Árbitros C1 de Futsal	30-09-2017	3	20,5	23	6
17	Ação de Formação de Observadores de Futebol		1	8	96	8
18	Jornada de Desenvolvimento Técnico Árbitros Cidade do Futebol		1	7,5	42	6
19	2ª ARA Árbitros C1, C2 Elite e Assist. C1 e C2 Futebol	12-01-2017	3	3	108	1
20	2ª ARA Observadores de Futebol	29-01-2017	1	4,5	92	2
21	2ª ARA Árbitros C2 + C3 Avançado de Futebol	04-02-2017	2	11,5	130	3
22	2ª ARA Árbitras Categoria Feminina	04-03-2017	1	5,5	37	3
23	2ª ARA Árbitros C1 + C2 Elite de Futsal	28-01-2017	2	9,5	30	3
24	2ª ARA Obsevedores de Futsal	28-01-2017	1	6,5	37	2
25	2ª ARA Árbitros C2/C3 de Futsal	05-02-2017	1	9,5	144	2
26	3ª ARA Árbitros C2 de Futebol	25-04-2017	1	5	70	2
27	3ª Árbitros C1 + C2 Elite de Futsal	01-05-2017	1	5,5	30	2
28	3ª ARA Árbitros C1 e C2 Elite e Assistentes C1 e C2	25-03-2017	1	6,5	108	1
29	3ª ARA Árbitros C3 Avançado	01-05-2017	1	4,5	58	2
30	Seminário de Futebol de Praia	27-05-2017	2	8	55	2
Total			99	656,1	2517	149

Para a evolução na carreira são também muito importantes as Ações de Reciclagem e Avaliação (ARA), uma vez que constituem uma das componentes da classificação final dos árbitros, contribuindo, em consequência, para a sua promoção, manutenção ou despromoção. Nestas ações são realizados três tipos de avaliação: leis de jogo (através de teste escrito), performance física (através de um conjunto de testes físicos) e composição corporal (através da medição de pregas corporal).

A classificação final dos árbitros, para além do contributo das ARA, conta também com a avaliação do desempenho em competição que é efetuada através de observação externa num conjunto de jogos, sendo atribuída uma nota a cada um deles e calculada a respetiva média.

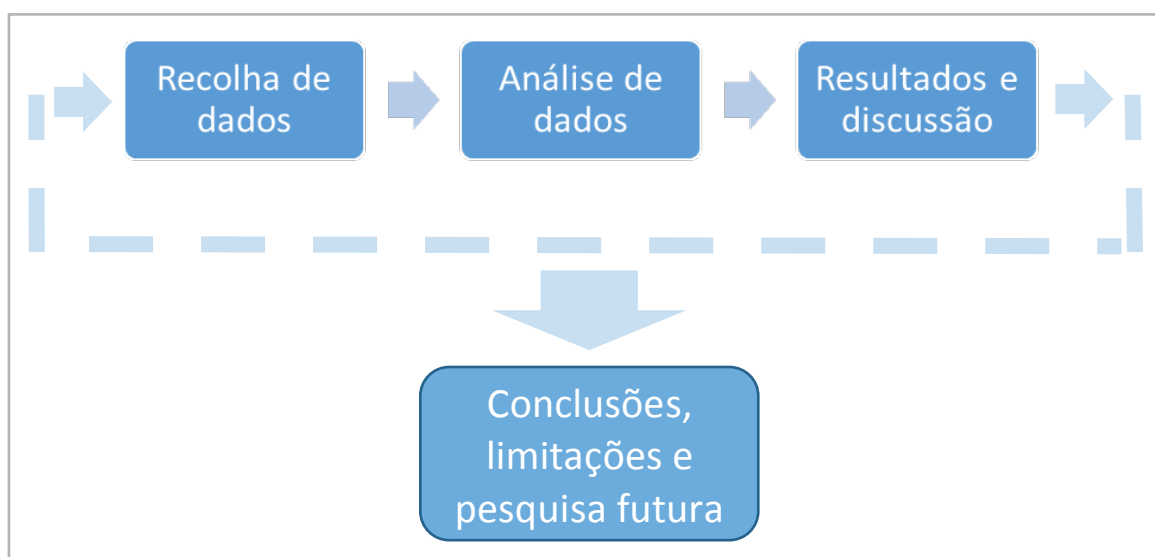
### 3.3 ENQUADRAMENTO DO ESTUDO

#### 3.3.1 TIPO DE ESTUDO

Considerando os conceitos definidos em 3.1, a metodologia usada será a pesquisa aplicada, com base no método qualitativo, recorrendo a um inquérito por questionário que simula uma entrevista estruturada, uma vez que é a mais adequada para atingir os objetivos do presente trabalho definidos em 1.3.

A aplicação desta metodologia implica uma fase de recolha de dados seguida de uma fase de análise de dados. Em função desta análise serão obtidos resultados e discutida a sua utilidade para os objetivos em causa. No final desta fase poderá concluir-se pela necessidade de recolha de dados adicionais, o que originará uma nova iteração do processo (Santos, 2016, p. 2).

Quando se demonstrar que os resultados obtidos permitem atingir os objetivos definidos, serão estabelecidas as conclusões e definidas as eventuais limitações do trabalho e as necessidades de pesquisa futura. A Figura 9 representa a metodologia utilizada.



*Figura 9 – Metodologia utilizada (Santos, 2016, p. 3)*

#### 3.3.2 HIPÓTESES

As hipóteses são previsões específicas sobre a natureza e a direção do relacionamento entre duas variáveis, sendo que são testadas e mensuradas pelos métodos propostos para a pesquisa (Souza, Santos, & Dias, 2013).

Assim, tendo como base o objetivo principal desta investigação, pretende-se estudar e analisar as relações existentes entre um conjunto de variáveis não procurando estabelecer simplesmente uma simples ligação causal, mas aferindo a probabilidade de haver uma relação entre as variáveis estabelecidas que poderão ser de dependência, de associação e de causalidade (Souza, Santos, & Dias, 2013).

Propõem-se as seguintes hipóteses de investigação:

- H1. Os árbitros estão motivados para o desempenho da atividade
- H2. São as razões sociais que motivam os árbitros a ingressar e a manter-se na arbitragem
- H3. A motivação é influenciada pela organização
- H4. A gestão financeira está presente ao longo de toda a carreira
- H5. Os árbitros utilizam ferramentas para melhorarem o seu desempenho com o objetivo de progredir na carreira
- H6. Os árbitros efetuam a gestão da sua carreira
- H7. A definição de objetivos é utilizada na gestão da carreira
- H8. A organização ajuda os árbitros no planeamento das suas carreiras

### **3.3.3 INSTRUMENTO**

A recolha de dados foi realizada em parceria com o Conselho de Arbitragem da FPF, sendo utilizados inquéritos por questionário como ferramenta para recolher os dados pretendidos.

Os questionários são constituídos por 32 questões, organizadas em 4 grupos: Grupo A – Caracterização; Grupo B – Motivação; Grupo C – Impacto da organização na carreira; Grupo D – Planeamento e gestão da carreira.

Foram utilizadas perguntas fechadas (29) e abertas (3). No primeiro caso os itens serão medidos numa escala de *Likert* de 4 pontos, onde 1 expressa máxima concordância ou satisfação e 4 máxima discordância ou insatisfação.

### **3.3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Relativamente ao estudo previsto, a população foram todos os árbitros de categorias C1 e C2 de futebol<sup>12</sup> e de futsal. A amostra será constituída pelos árbitros que responderem ao inquérito. Todos os questionários serão realizados por via eletrónica.

O método de amostragem a utilizar foi o método probabilístico, através de uma amostragem aleatória simples.

### **3.3.5 RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS**

Para a concretização deste estudo, em parceria com o Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol, foi obtido auxílio na distribuição dos questionários ao máximo número de árbitros inseridos nas categorias pretendidas, nomeadamente através da recolha dos respetivos endereços de correio eletrónico.

No que diz respeito à técnica de recolha de dados, os mesmos foram obtidos através de um inquérito, enviado em formato de digital para cada árbitro.

O tratamento e análise dos dados recolhidos através dos questionários, foi efetuado através da agregação dos dados utilizando ferramentas simplificadas de análise de dados, cruzando-se respostas a diferentes questões quando considerado necessário.

---

<sup>12</sup> Incluindo os árbitros AAC1 e AAC2



## **4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

### **4.1 INTRODUÇÃO**

Os dados para este estudo foram obtidos através de um questionário realizado a árbitros de futebol e de futsal dos quadros da Federação Portuguesa de Futebol, tendo sido obtidas 101 respostas válidas e que constituem a amostra.

O questionário foi dividido em 4 grupos:

- Grupo A – Caracterização: com o objetivo de obter informação sociodemográfica sobre a amostra;
- Grupo B – Motivação: permitindo identificar os fatores motivacionais que levaram os árbitros a ingressar na carreira e aqueles que os fazem manter na carreira
- Grupo C – Impacto da organização na carreira: possibilitando caracterizar a perceção dos árbitros sobre o impacto que a organização (FPF) tem na organização da sua carreira;
- Grupo D – Planeamento e gestão da carreira – determinando a extensão de atividades que os árbitros realizam para planear e gerir a sua carreira.

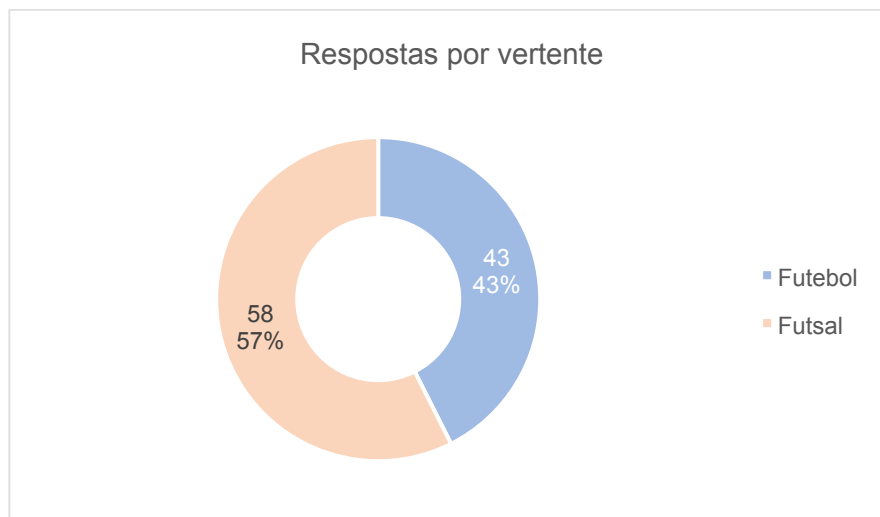
Nos capítulos seguintes é feita a análise individual de cada um dos grupos e, sempre que se justifique, a análise cruzada dos dados.

### **4.2 GRUPO A – CARACTERIZAÇÃO**

Este grupo é constituído por seis questões:

- A1 - Qual a sua vertente?
- A2 - Qual a sua categoria?
- A3 - Qual a sua idade?
- A4 - Há quanto tempo está na presente categoria?
- A5 - Há quanto tempo é árbitro?
- A6 - Qual o seu distrito?

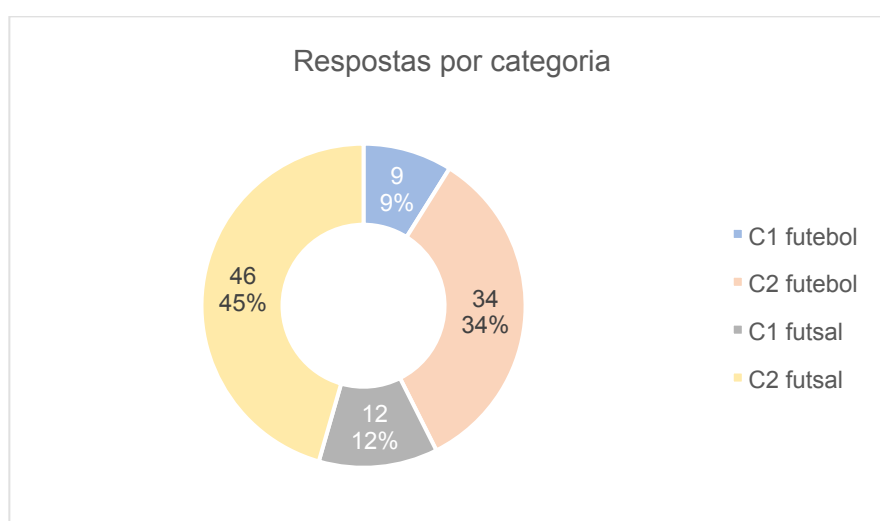
Os resultados obtidos são apresentados nas figuras seguintes.



*Figura 10 – Distribuição das respostas por vertente*

Como referido anteriormente e apresentado na Figura 6, fazem parte das categorias nacionais, na presente época desportiva, 272 árbitros de futebol e 177 de futsal. No entanto importa referir que o questionário não foi remetido a árbitros de todas as categorias, mas apenas aos de categoria C1, AAC1, C2 e AAC2 de futebol e C1 e C2 de futsal, pelo que o universo a considerar é de 156 e de 148, respetivamente. Refira-se que, pelas características semelhantes (nível de competição em que atuam e tempo na arbitragem), os árbitros de futebol foram agrupados, neste trabalho, apenas em C1 (incluindo os árbitros de categoria C1 e os AAC1) e C2 (incluindo os árbitros de categoria C2 e os AAC2). Note-se que, no futsal, tal questão não se coloca.

Em conclusão, as taxas de resposta aos questionários foram, respetivamente de 28% e de 39%, com uma taxa global de 33%.

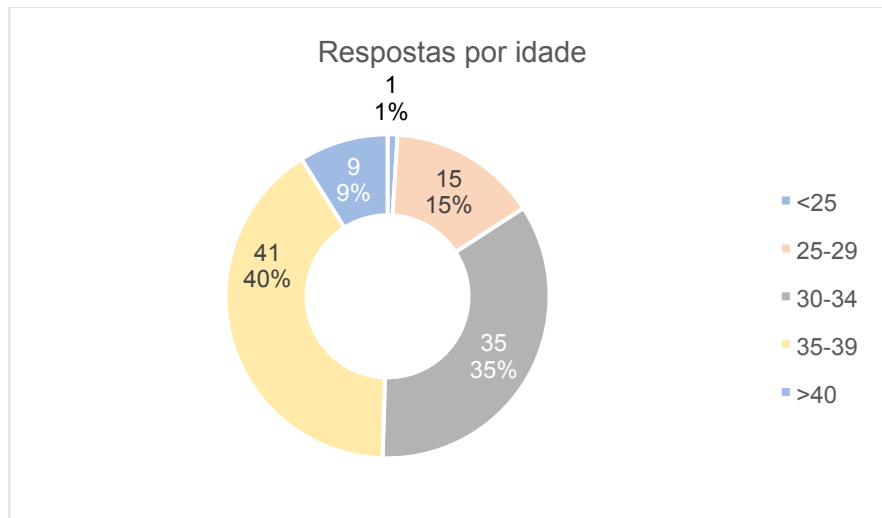


*Figura 11 – Distribuição das respostas por categoria*

No que se refere às taxas de resposta por categoria, os resultados são apresentados na Tabela 4.

*Tabela 4 – Taxa de resposta por categoria*

	Futebol		Futsal	
	C1	C2	C1	C2
Taxa de resposta por categoria	14%	38%	52%	37%

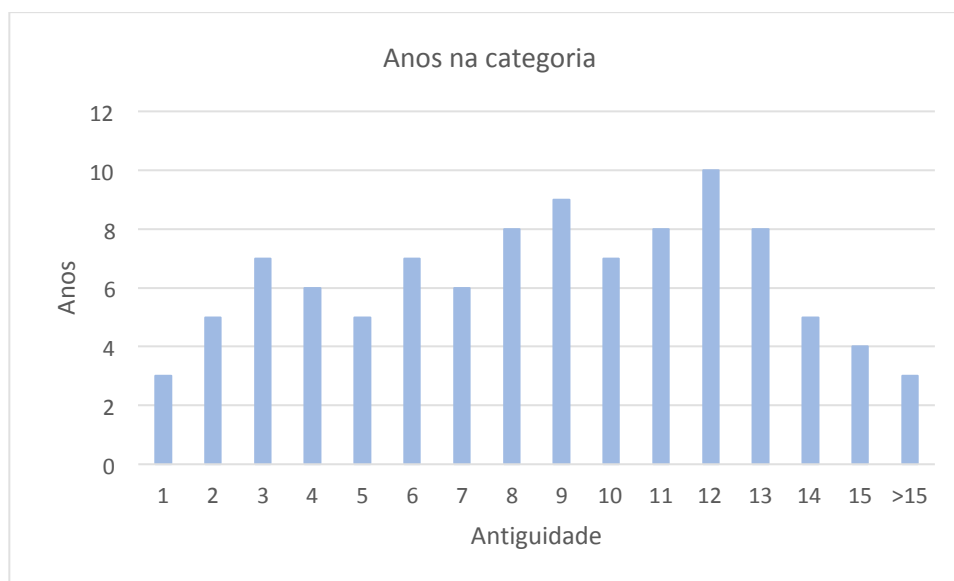


*Figura 12 – Distribuição das respostas por idade*

Observando a Figura 12 constata-se que 51% dos inquiridos tem idade inferior a 34 anos. Esta análise é relevante, porque este é o limite para acesso à categoria C1, pelo que os árbitros com idade superior e que não pertençam a esta categoria, não têm possibilidade de progredir na carreira, o que, necessariamente, influenciará as respostas quanto à motivação, organização e planeamento da carreira. A Tabela 5 apresenta a distribuição das respostas por idade e categoria.

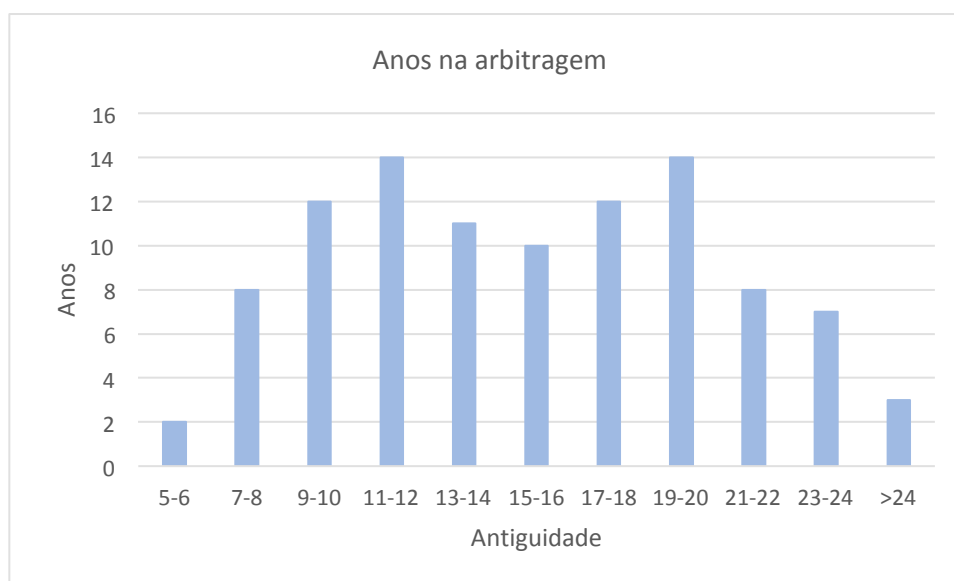
*Tabela 5 – Distribuição por idade e categoria*

Idade	Futebol		Futsal		Total
	C1	C2	C1	C2	
<25	0	0	0	1	1
25-29	0	4	2	9	15
30-34	4	13	5	13	35
35-39	3	15	3	20	41
>40	2	2	2	3	9



*Figura 13 – Distribuição das respostas por anos na categoria*

Um aspeto que pode ter reflexos na motivação dos árbitros está relacionado com o número de anos em que se mantêm na mesma categoria, tendo sido obtido uma média de 8,6 anos. À medida que o tempo passa e o árbitro não é promovido, aproxima-se o limite de idade para a promoção, o que pode influenciar a motivação (quer no sentido de tender a desmotivar por considerar que não tem possibilidade de promoção ou, pelo contrário, aumentar a motivação por se estar a aproximar a última oportunidade). Refira-se que, para os árbitros de categoria C1, a progressão não corresponde a uma mudança de categoria, mas sim na obtenção do estatuto de internacional.



*Figura 14 – Distribuição das respostas por anos na arbitragem*

Foi obtido um valor médio de 15,5 anos. À medida que o tempo vai passando, a motivação do árbitro pode esmorecer, nomeadamente se as premissas que o levar a ingressar na carreira não se verificarem ou por fatores externos ao próprio árbitro ou, pelo contrário, reforçar-se, nomeadamente se o retorno (emocional, físico ou financeiro) que retirar de a arbitragem confirmar ou reforçar as suas expectativas. Importa, pois, analisar se existe algum grupo em que a motivação elevada se destaque relativamente aos restantes, o que será feito no próximo capítulo (4.3.1).



*Figura 15 – Distribuição do número de respostas por distrito*

Analisada a distribuição do número de respostas por distrito constata-se que corresponde, grosso modo, à distribuição dos árbitros das categorias nacionais por distrito, com exceção das Regiões Autónomas da Madeira e Açores, relativamente às quais não houve respostas. Lisboa, Porto, Leiria e Braga representam 48% do total de respostas.

## 4.3 GRUPO B – MOTIVAÇÃO

### 4.3.1 PERGUNTAS FECHADAS

Este grupo é constituído por seis questões divididas em dois conjuntos.

O primeiro conjunto integra as seguintes questões:

B1 - Está satisfeito com o desempenho das funções de árbitro?

B2 - Sente-se satisfeito com o volume de trabalho necessário para desempenhar as suas funções de árbitro?

B3 - Concorda que existem oportunidades de evolução na carreira?

B4 - Sente-se satisfeito com o número de jogos em que participa?

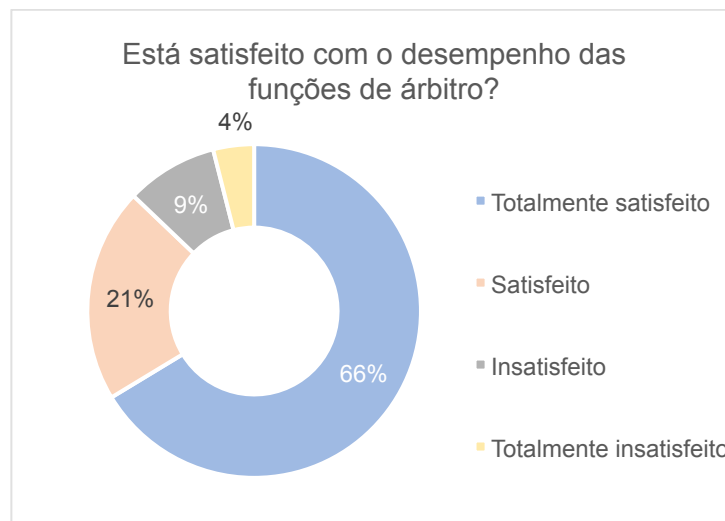
B5 - Concorda que o retorno financeiro que retira da arbitragem é adequado ao esforço que faz?

B6 - Concorda que estar motivado é essencial para se manter na arbitragem?

Os resultados obtidos são apresentados nas tabelas e figuras seguintes. Analisados os dados constata-se que a correlação, avaliada pelo coeficiente de correlação de *Pearson*, entre as respostas dadas por árbitros de futebol e as dadas por árbitros de futsal é de 0,953, o que indica uma correlação muito forte, ou seja, que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as respostas dos dois grupos.

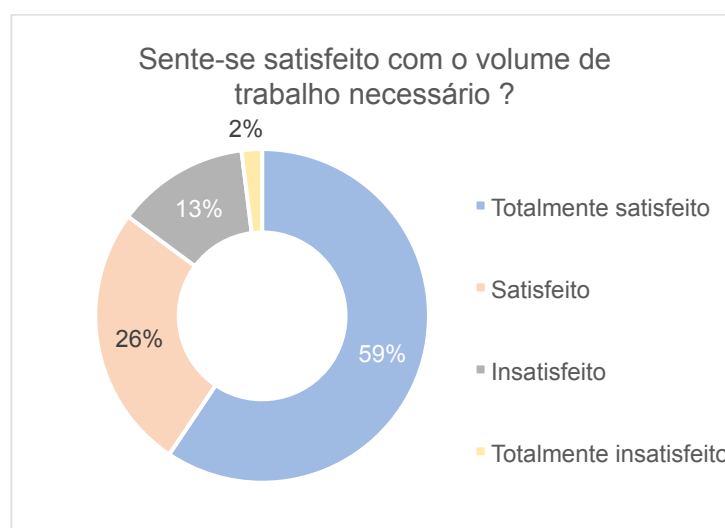
Tabela 6 – Resumo das respostas ao primeiro conjunto de questões sobre motivação

	Concordo totalmente / Totalmente satisfeito				Concordo / Satisfeito				Discordo / Insatisfeito				Discordo totalmente / Totalmente Insatisfeito			
	Futebol		Futsal		Futebol		Futsal		Futebol		Futsal		Futebol		Futsal	
	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2
Está satisfeito com o desempenho das funções de árbitro?	6	24	8	29	2	6	4	9	1	3	0	5	0	1	0	3
Sente-se satisfeito com o volume de trabalho necessário para desempenhar as suas funções de árbitro?	5	22	6	27	2	5	6	13	2	5	0	6	0	2	0	0
Concorda que existem oportunidades de evolução na carreira?	1	9	2	14	2	10	2	16	3	10	4	11	3	5	4	5
Sente-se satisfeito com o número de jogos em que participa?	6	16	9	27	2	11	3	10	1	5	0	6	0	2	0	3
Concorda que o retorno financeiro que retira da arbitragem é adequado ao esforço que faz?	7	20	6	18	2	8	4	12	0	4	2	11	0	2	0	5
Concorda que estar motivado é essencial para se manter na arbitragem?	7	26	10	32	2	6	2	10	0	2	0	4	0	0	0	0



*Figura 16 – Satisfação com o desempenho das funções de árbitro*

Cerca de 87% dos árbitros estão satisfeitos ou totalmente satisfeitos com o desempenho das funções de árbitro, o que demonstra um elevadíssimo índice de satisfação. Sendo esta uma atividade desempenhada de forma voluntária, é com naturalidade que se constata este nível de satisfação, uma vez que os árbitros insatisfeitos tenderão a deixar a atividade. Importa também perceber a correlação entre os árbitros que manifestam insatisfação, de forma geral, e as respostas às perguntas seguintes, uma vez que se poderão perceber os motivos da insatisfação.



*Figura 17 – Satisfação com o volume de trabalho*

Cerca de 85% dos árbitros manifesta-se satisfeito com o volume de trabalho exigido para o desempenho das funções. Tal significa que entendem que o esforço que a organização lhes exige para o adequado exercício da atividade é adequado e que não ultrapassa limites razoáveis. No entanto, num trabalho futuro, esta questão pode ser detalhada no sentido de se tentar perceber se existe distinção entre o trabalho físico (volume e intensidade de treino), de estudo (das leis de jogo e regulamentação) e de análise de jogos. Também seria interessante efetuar uma correlação entre

os níveis de satisfação e o resultado obtido nas provas físicas e testes escritos, o que, naturalmente, não se pode obter com um inquérito anónimo.

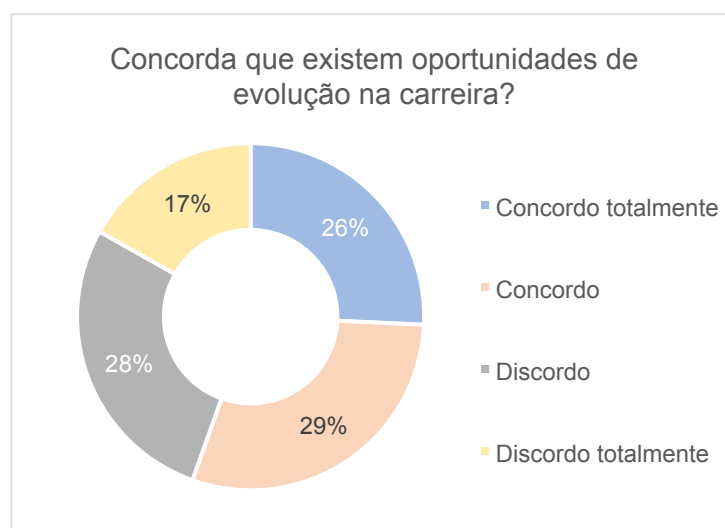


Figura 18 – Opinião sobre a existência de oportunidade de evolução na carreira

Apenas 55% dos árbitros considera existirem possibilidades de progressão na carreira. Uma das principais limitações para a progressão na carreira é a idade, uma vez que existem limitações etárias para o acesso à categoria C1 (34 anos) e ao estatuto de internacional (36 anos).

Importa perceber se o motivo pelo qual 45% entende não existirem possibilidades de progredir está relacionado com o facto d já ter ultrapassado a idade que o permitiria. Embora tal pergunta não tivesse sido diretamente formulada no questionário, é possível avaliar quantos dos árbitros que afirmaram não existirem possibilidades de progressão têm limitações etárias. A Tabela 7 apresenta esses dados.

Tabela 7 – Relação idade / falta de oportunidade de evolução na carreira<sup>13</sup>

Idade	Futebol		Futsal		Total
	C1	C2	C1	C2	
<25	0	0	0	0	0
25-29	0	1	0	2	3
30-34	1	4	2	2	9
35-36	2	7	2	6	17

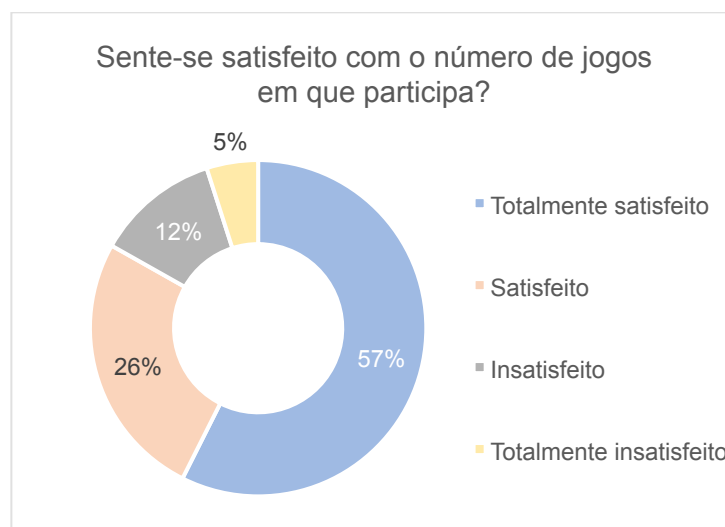
<sup>13</sup> Esta tabela difere da Tabela 5, uma vez que, para melhor análise no caso da obtenção do estatuto de internacional, o limite máximo considerado foi de 36 anos e não 40



>36	3	3	4	6	<b>16</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>45</b>

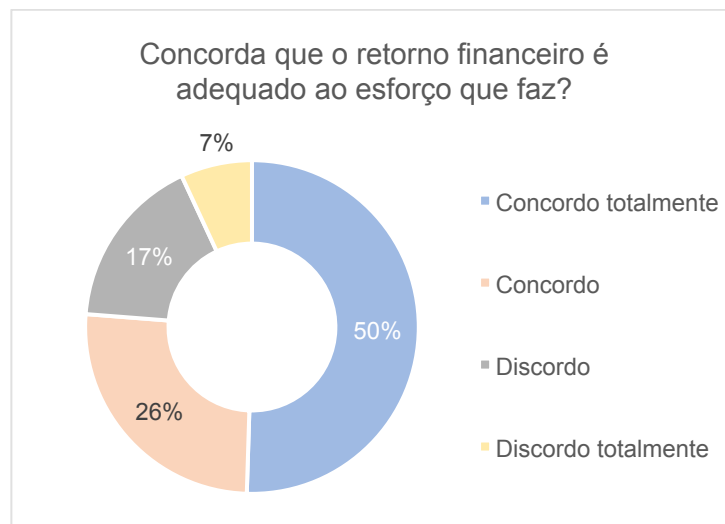
Da análise da Tabela 7 podemos verificar 50% dos árbitros C1 de futebol e de futsal que afirmaram não existirem possibilidades de progressão já ultrapassaram a idade que lhes poderia permitir atingir o estatuto de internacional. No que se refere à categoria C2, 66% no futebol e 75% no futsal, encontram-se impedidos de ser promovidos à categoria C1 por terem ultrapassado o limite de idade.

Os dados parecem confirmar a hipótese de que a limitação etária é um dos principais motivos para que 45% os árbitros considerem não existirem possibilidades de progressão. Acresce o facto de ser perfeitamente admissível que, no caso dos árbitros C1, aqueles que se encontram entre os 35 e os 36 anos considerem que, estando as vagas de internacionais ocupadas por árbitros mais jovens e não havendo nenhum em vias de terminar a carreira, será praticamente impossível vir a obter esse estatuto, mesmo estando dentro do limite etário.



*Figura 19 – Satisfação com o número de jogos*

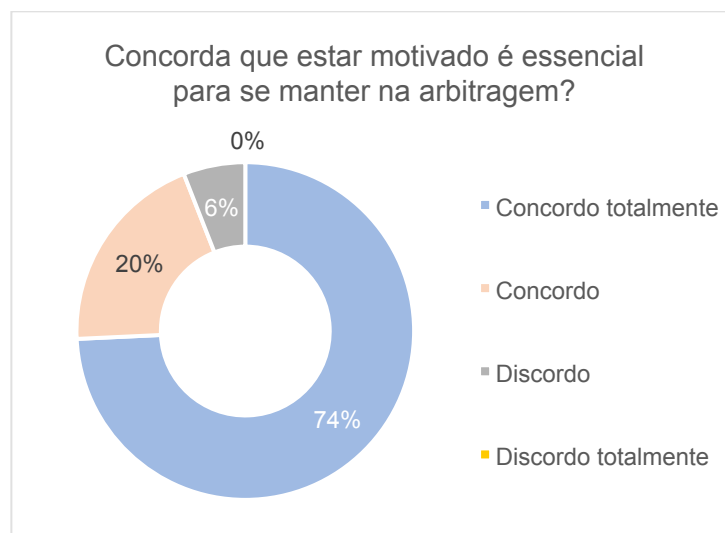
Constata-se, da análise da Figura 19, que 83% dos árbitros estão satisfeitos com o número de jogos que realizam, não havendo diferenças significativas entre o futebol e o futsal (81% e 84%, respetivamente). Este valor foi de 100% na categoria C1 de futsal.



*Figura 20 – Satisfação com o retorno financeiro*

O retorno financeiro pode ser um fator importante na decisão de ingresso ou manutenção na arbitragem. A questão colocada não avalia diretamente esse facto, mas pretende, sim, avaliar se o retorno é adequado ao esforço necessário para ser árbitro (mais importante na manutenção do que no ingresso), ou seja, se o árbitro se sente financeiramente recompensado. 76% dos árbitros responderam que sim.

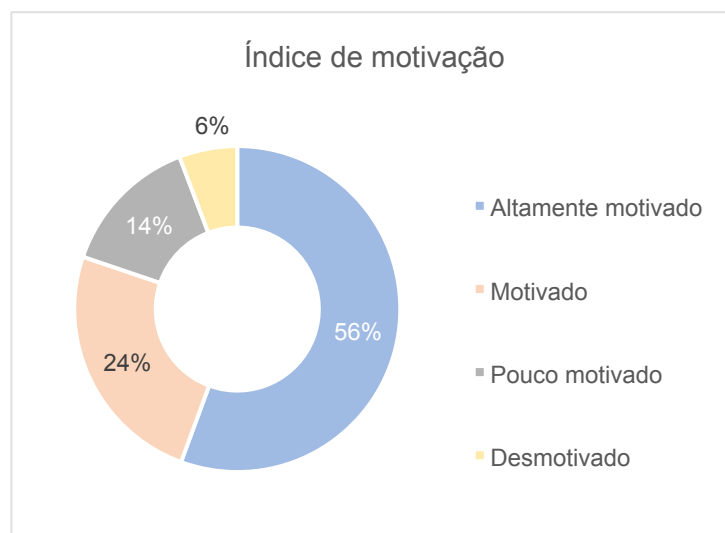
No conjunto de perguntas abertas deste capítulo será possível perceber para quantos árbitros e em que medida, o aspeto financeiro é importante.



*Figura 21 – Estar motivado é essencial para se manter na arbitragem?*

Para 94% dos árbitros estar motivado é essencial para se manter na arbitragem. É, portanto, importante que a organização se preocupe com a motivação dos árbitros de forma a assegurar a retenção dos mesmos em atividade, pelo maior período possível.

Para fazer uma avaliação global das perguntas fechadas, de forma a estimar o índice de motivação dos árbitros, foram agrupadas as respostas às 6 perguntas, tendo-se obtido os resultados constantes da Figura 22.



*Figura 22 – Resultados globais para a motivação*

Como se pode constatar, os resultados são bastante positivos, com 56% dos árbitros altamente motivados e 24% motivados, num total de 80%.

Apesar dos níveis elevados, importa verificar se o número de anos na arbitragem influencia a motivação, tal como referido na análise da Figura 14. Esta análise permitirá à organização, eventualmente, tomar medidas dirigidas especificamente a grupos determinados.

Para o efeito foram considerados 4 grupos, em função do número de anos na arbitragem – 5 a 10, 11 a 15, 16 a 20 e mais de 20 anos. Os resultados são apresentados na Tabela 8.

*Tabela 8 – Motivação por tempo na arbitragem*

	5-10 anos	11-15 anos	16-20 anos	> 20 anos
Altamente motivado	63%	58%	51%	51%
Motivado	26%	28%	24%	19%
Pouco motivado	10%	12%	17%	17%
Desmotivado	1%	2%	8%	13%

Fica claro, pela análise da tabela, que a motivação diminui ao longo do tempo, com os valores menos positivos obtidos no grupo dos árbitros com mais de 20 anos de atividade. Para além de fatores já anteriormente referidos, com o presente estudo não é possível obter mais detalhe sobre os motivos que originam essa situação.

#### 4.3.2 PERGUNTAS ABERTAS

Passando ao conjunto de perguntas abertas sobre motivação, foram colocadas as seguintes questões:

B7 - Indique os três principais fatores que o motivaram a ingressar na arbitragem.

B8 - Indique os três principais fatores que o motivam a continuar na arbitragem.

B9 - Indique os três principais fatores que o podem desmotivar de continuar na arbitragem.

Para cada uma das perguntas deste conjunto foi utilizada a possibilidade de respostas abertas.

No entanto, de forma a permitir uma adequada análise dos resultados, as mesmas foram agrupadas e divididas em categorias, uma vez que a simples classificação de perguntas abertas dificilmente permitiria tirar qualquer conclusão pela diversidade de respostas obtidas.

Para as duas primeiras perguntas (motivação para o ingresso e motivação para continuar na arbitragem) foram utilizadas quatro categorias, replicando a metodologia utilizada em (Johansen, 2015, p. 3), num total de 606 respostas para cada pergunta. As categorias estão descritas na Tabela 9, bem como os fatores que foram consideradas em cada uma.

Para cada uma das questões foi solicitado que fossem indicados 3 fatores por ordem de importância. De forma a obter resultados ponderados, o fator considerado mais importante foi valorizado em 3, o segundo mais importante em 2 e o menos importante em 1.

*Tabela 9 – Categorias de respostas abertas sobre motivação (ingresso e manutenção na arbitragem)*

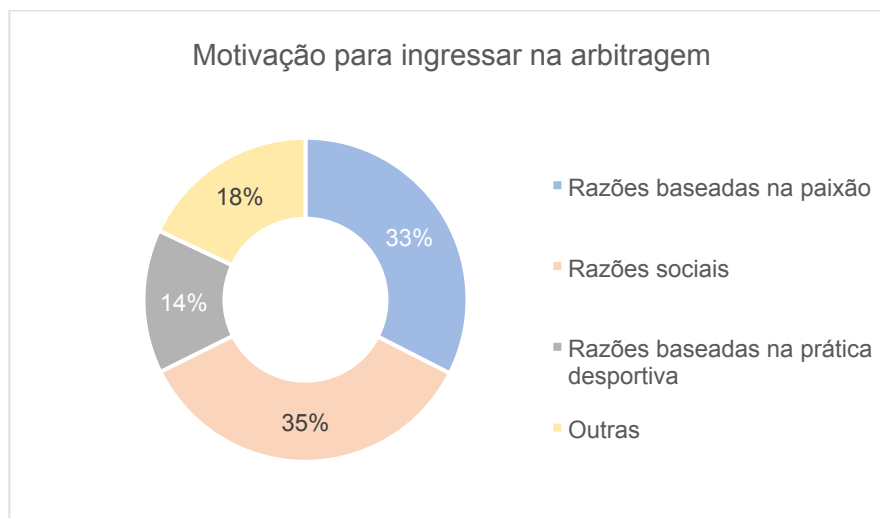
Razões baseadas na paixão	Gostar de Futebol / futsal; prazer; emoção
Razões sociais	Conhecer pessoas; manter-se no futebol; fazer parte da família do futebol; fazer parte de uma equipa
Razões baseadas na prática desportiva	Praticar desporto; estar em boa forma; aparência corporal
Outras razões	Liderança; tomada de decisão; financeira

A Tabela 10 apresenta os resultados ponderados sobre a motivação para ingressar na arbitragem.

*Tabela 10 – Motivação para ingressar na arbitragem (valores ponderados)*

	Futebol				Futsal				Total	
	C1		C2		C1		C2		#	%
Razões baseadas na paixão	26	48%	59	29%	32	44%	80	29%	197	33%
Razões sociais	15	28%	76	37%	24	33%	98	36%	213	35%

Razões baseadas na prática desportiva	6	11%	34	17%	7	10%	40	14%	<b>87</b>	<b>14%</b>
Outras razões	7	13%	35	17%	9	13%	58	21%	<b>109</b>	<b>18%</b>



*Figura 23 – Fatores que influenciam a motivação para ingressar na arbitragem*

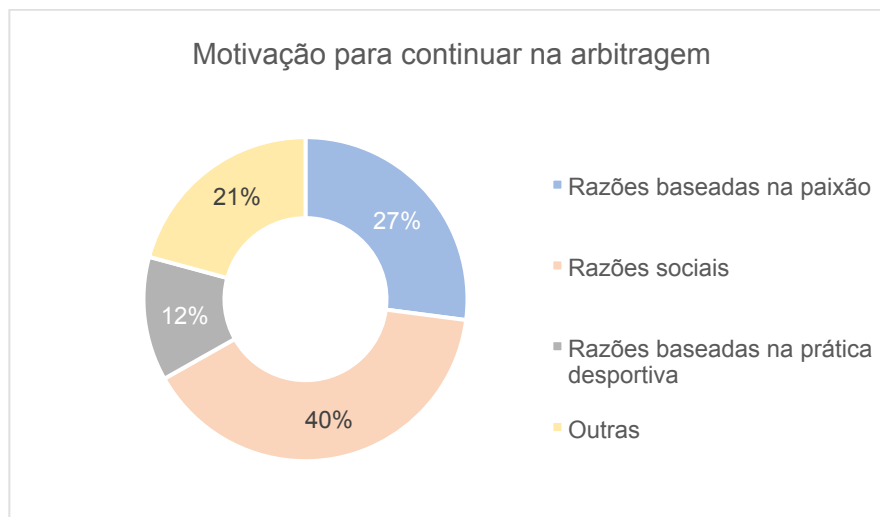
As razões sociais apresentam-se como as mais importantes para a decisão de ingressar na arbitragem, mas muito próximo das razões baseadas na paixão.

Refira-se que, apesar de não ter sido constituída como categoria, dos 18% das respostas na categoria “Outras”, 13% correspondem a questões financeiras, sendo, em consequência uma das mais importantes razões para ingressar na arbitragem.

A Tabela 11 apresenta os resultados ponderados sobre a motivação para continuar na arbitragem.

*Tabela 11 – Motivação para continuar na arbitragem (valores ponderados)*

	Futebol				Futsal				Total	
	C1		C2		C1		C2		#	%
Razões baseadas na paixão	20	37%	49	24%	27	38%	68	25%	<b>164</b>	<b>27%</b>
Razões sociais	18	33%	81	40%	26	36%	116	42%	<b>241</b>	<b>40%</b>
Razões baseadas na prática desportiva	5	9%	29	14%	5	7%	36	13%	<b>75</b>	<b>12%</b>
Outras razões	11	20%	45	22%	14	19%	56	20%	<b>126</b>	<b>21%</b>



*Figura 24 – Fatores que influenciam a motivação para continuar na arbitragem*

As razões sociais são, claramente, aquelas que mais influenciam a motivação para continuar na arbitragem. Da análise da Figura 23 e da Figura 24 constata-se uma variação significativa entre as motivações para ingressar e para se manter na arbitragem, com claro aumento das razões sociais (+5%) e redução das razões baseadas na paixão (-6%). Pode, pois, concluir-se que a paixão se vai perdendo com o tempo, mas que a importância de pertencer a um subgrupo social se vai impondo.

Da categoria “Outras” destacam-se as questões financeiras que correspondem a cerca de 14%.

Relativamente à questão “Indique os três principais fatores que o podem desmotivar de continuar na arbitragem” foi feita uma abordagem semelhante à referida anteriormente, tendo-se considerado as categorias e os fatores que se encontram descritos na Tabela 12, baseadas em (Rullang, Emrich, & Pierdzioch, 2017).

*Tabela 12 – Categorias de respostas abertas sobre motivação (desmotivação)*

Razões baseadas na paixão	Falta de reconhecimento; perda de gosto pelo futebol / futsal; perda de interesse pela arbitragem
Razões sociais	Relacionamento com os colegas; insultos; falta de segurança; violência
Razões relacionadas com a estrutura	Relacionamento com a estrutura; avaliação de desempenho; impossibilidade de progressão
Outras razões	Incapacidade para suportar a pressão; lesão; financeira; profissional; pessoal

A Tabela 13 apresenta os resultados ponderados sobre os fatores que podem provocar desmotivação para continuar na arbitragem.

*Tabela 13 – Fatores de desmotivação para continuar na arbitragem (valores ponderados)*

	Futebol	Futsal	Total
--	---------	--------	-------

	C1		C2		C1		C2		#	%
Razões baseadas na paixão	10	19%	24	12%	7	10%	25	9%	<b>66</b>	<b>11%</b>
Razões sociais	20	37%	90	44%	36	50%	128	46%	<b>274</b>	<b>45%</b>
Razões relacionadas com a estrutura	14	26%	51	25%	17	24%	71	26%	<b>153</b>	<b>25%</b>
Outras	10	19%	39	19%	12	17%	52	19%	<b>113</b>	<b>19%</b>



*Figura 25 – Fatores de desmotivação para continuar na arbitragem*

Sobressai, de forma muito clara, as razões sociais (45%). Tal como referido na Tabela 12, estas razões estão sobretudo associadas ao relacionamento com a envolvente, nomeadamente os intervenientes nos jogos, sejam eles jogadores ou público<sup>14</sup>. A criação de condições de segurança e a redução da violência associada à atividade são, pois, áreas fundamentais de atuação para a redução da desmotivação que, na maioria dos casos, redundará em abandono.

Das razões relacionadas com a estrutura sobressai o desagrado com a avaliação de desempenho que representa cerca de 50% das respostas na categoria. Importa, pois, refletir sobre esta questão, procurando encontrar soluções que minimizem este impacto. No entanto, refira-se, que o número de respostas que manifesta este desagrado representa apenas 12 árbitros (12% do total) e nenhum o coloca com 3 (ou seja, o mais relevante). A Figura 26 contém mais informação sobre a avaliação de desempenho.

#### **4.4 GRUPO C – IMPACTO DA ORGANIZAÇÃO NA CARREIRA**

Este grupo é constituído pelas sete questões seguintes:

<sup>14</sup> O relacionamento com os colegas representa apenas 20% do total das respostas na categoria

C1 - O sistema de avaliação de desempenho traduz adequadamente os seus desempenhos como árbitro?

C2 - A organização cria oportunidades para desenvolver as suas competências enquanto árbitro?

C3 - O sistema de avaliação de desempenho é justo e transparente?

C4 - A organização colabora consigo na concretização dos seus objetivos?

C5 - As regras de progressão na carreira são claras e objetivas?

C6 - O seu relacionamento com a estrutura dirigente da arbitragem é positivo?

C7 - A organização cria as condições para que possa progredir na carreira?

Os resultados obtidos são apresentados nas tabelas e figuras seguintes. Analisados os dados constata-se que a correlação, avaliada pelo coeficiente de correlação de *Pearson*, entre as respostas dadas por árbitros de futebol e as dadas por árbitros de futsal é de 0,423, o que indica uma correlação fraca, traduzindo-se por diferenças estatisticamente relevantes entre as respostas dos dois grupos.

*Tabela 14 – Resumo das respostas às questões sobre o impacto da organização na carreira*

	<b>Concordo totalmente</b>				<b>Concordo</b>				<b>Discordo</b>				<b>Discordo totalmente</b>			
	Futebol		Futsal		Futebol		Futsal		Futebol		Futsal		Futebol		Futsal	
	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2
O sistema de avaliação de desempenho traduz adequadamente os seus desempenhos como árbitro?	4	10	4	16	4	12	5	19	1	9	2	8	0	3	1	3
O sistema de avaliação de desempenho é justo e transparente?	4	10	5	15	4	11	6	22	1	10	1	6	0	3	0	3
A organização cria oportunidades para desenvolver as suas competências enquanto árbitro?	6	10	5	15	3	14	6	22	0	8	1	7	0	2	0	2
A organização colabora consigo na concretização dos seus objetivos?	3	8	3	12	4	12	5	18	2	12	3	12	0	2	1	4
As regras de progressão na carreira são claras e objetivas?	7	11	7	19	2	20	5	23	0	3	0	3	0	0	0	1
O seu relacionamento com a estrutura dirigente da arbitragem é positivo?	7	10	7	18	2	19	5	22	0	3	0	4	0	2	0	2



A organização cria as condições para que possa progredir na carreira?	6	8	8	15	3	20	3	21	0	4	1	7	0	2	0	3
---	---	---	---	----	---	----	---	----	---	---	---	---	---	---	---	---

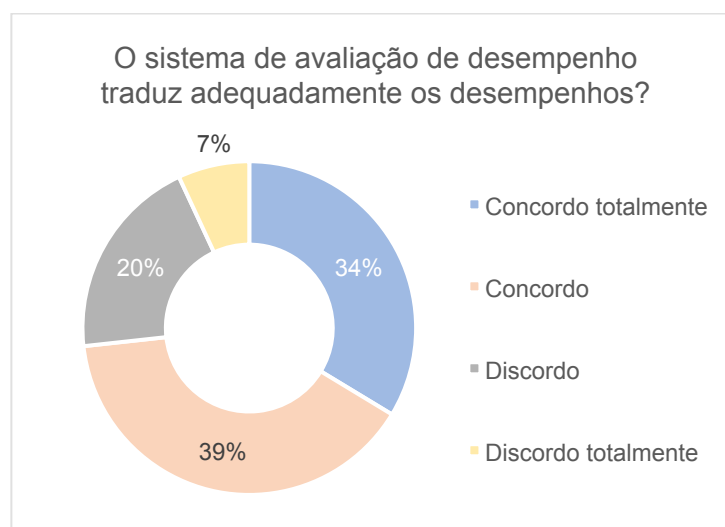


Figura 26 – Adequação do sistema de avaliação de desempenho

Na análise à Figura 25 foi referido que a avaliação de desempenho era um dos fatores referido como conduzindo à desmotivação dos árbitros. No entanto, como se verifica, 73% dos árbitros concorda que o sistema de avaliação de desempenho é adequado, traduzindo de forma correta os desempenhos.

Apesar de ser um número elevado, numa área tão sensível para a carreira, é importante conseguir um consenso generalizado sobre o modelo de avaliação de desempenho e sobre a sua efetiva implementação. Por este facto, torna-se necessário que a estrutura efetue uma reflexão sobre os motivos que levam alguns árbitros a não se reverem no modelo existente (ou sobre a sua implementação), procurando soluções que sejam generalizadamente aceites.

Refira-se que a avaliação tem duas componentes, com o já referido: o modelo, que é definido em sede de normas publicadas pela FPF e a implementação, que depende de observadores que se deslocam aos jogos. O presente inquérito não permite identificar se a insatisfação se centra nas duas componentes ou apenas numa delas.

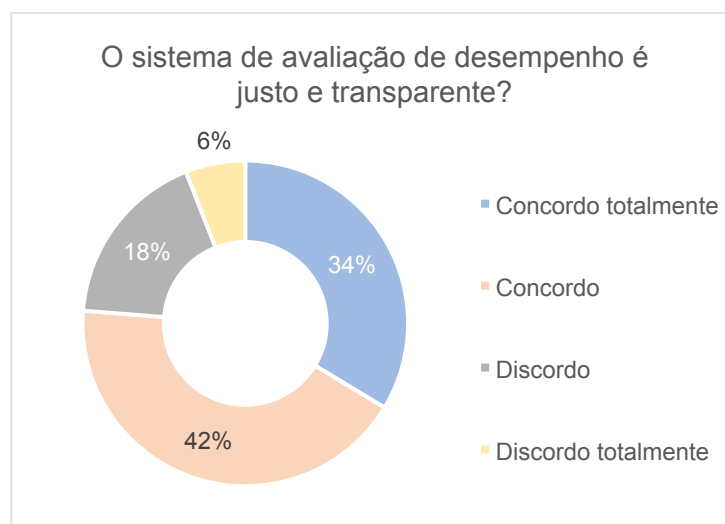


Figura 27 – Sistema de avaliação justo e transparente

Uma vez mais se constata que a maioria dos árbitros manifesta agrado com o sistema de avaliação de desempenho, uma vez que 76% o considera justo e transparente. No entanto, como já referido, numa área tão sensível, importa alargar a satisfação dos árbitros, devendo a organização refletir sobre esta questão.

Refira-se que os valores de concordância são significativamente superiores no futsal (83%) quando comparados com o futebol (67%).

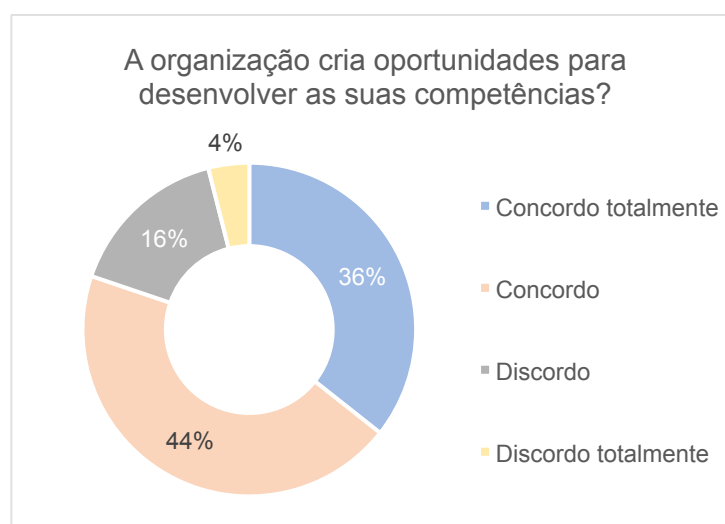


Figura 28 – Criação de oportunidades para desenvolvimento de competências

80% dos árbitros concorda que a organização cria oportunidades para o desenvolvimento das suas competências. Este valor é significativo, demonstrando preocupação da organização com a evolução das competências dos árbitros o que se traduzirá, a prazo, por melhores desempenhos. Demonstra, ainda, que a criação de oportunidades é reconhecida pelos árbitros, pelo que se pode inferir que tem impactos reais na respetiva carreira.

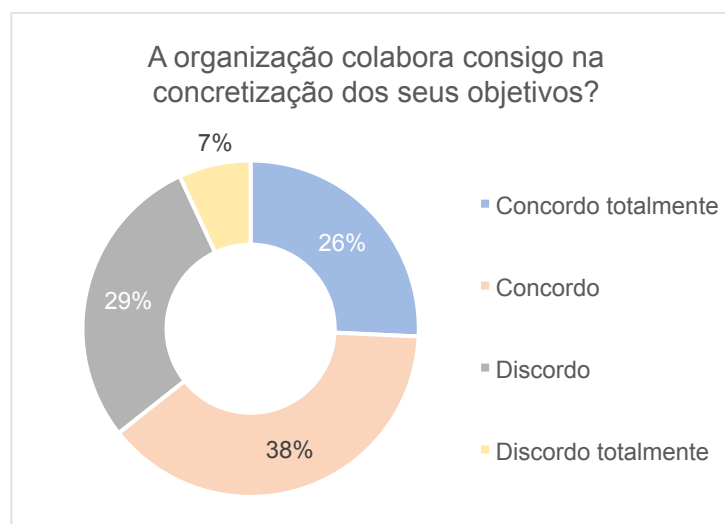


Figura 29 – Colaboração da organização na concretização dos objetivos

Apesar de a percentagem de árbitros que concorda que a organização colabora com eles na concretização dos seus objetivos (64%), o inquérito não possibilita qualificar o tipo de colaboração. Seria importante, num futuro trabalho, identificar de que forma a colaboração se concretiza, nomeadamente para que se perceba se a colaboração é passiva (através da simples nomeação para jogos) ou ativa (por exemplo, na disponibilização de centros de treino com técnicos adequados ou de ações de formação).

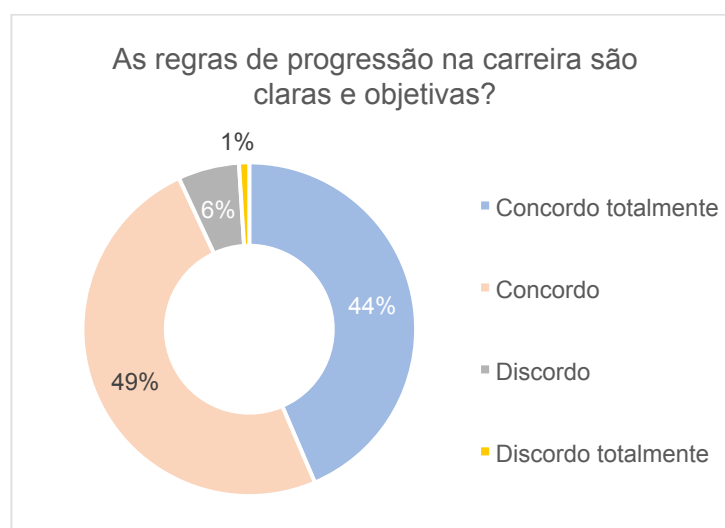


Figura 30 – Clareza e objetividade das regras de progressão na carreira

É manifesto que as regras de progressão na carreira são claras e objetivas, uma vez que 93% dos árbitros concordam com tal afirmação. Tal é de saudar, uma vez que regras claras e objetivas são fundamentais para que não existam problemas e insatisfação na transição entre épocas.

Note-se que, nesta pergunta, não é feita qualquer avaliação sobre a opinião dos árbitros relativamente às regras ou à sua eficácia.

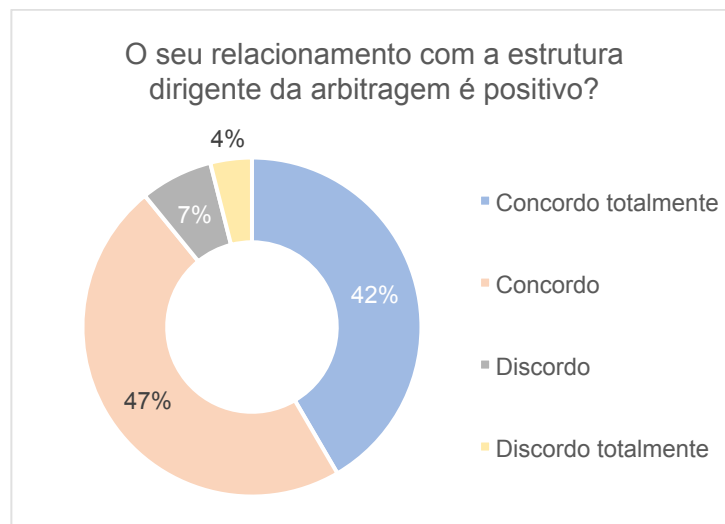


Figura 31 – Relacionamento com a estrutura dirigente da arbitragem

Constata-se que 89% dos árbitros consideram haver um relacionamento positivo com a estrutura dirigente da arbitragem. Recorde-se que, como referido na Tabela 13, 25% dos árbitros indicaram as razões relacionadas com a estrutura como fator de desmotivação para continuar na arbitragem, sendo que, destes, cerca de 40% (10% do total) referiram o relacionamento com a estrutura da arbitragem. O cruzamento destas respostas com as dadas à presente pergunta (11% discordam), validam os resultados.

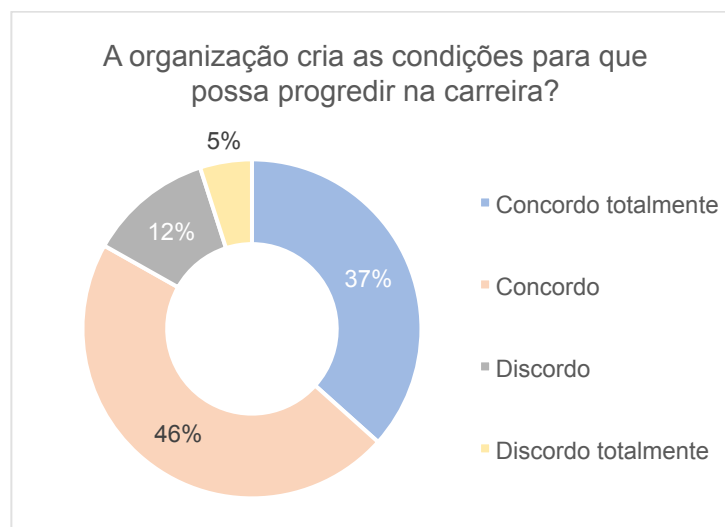


Figura 32 – Criação de condições, pela organização, para a progressão na carreira

83% dos árbitros consideram que a organização cria as condições para possam progredir na carreira. Tal como já salientado anteriormente, não é possível, com o presente questionário, aferir, em concreto, quais as ações efetivas que permitem criar as referidas condições, pelo que importa aferir essas ações num futuro trabalho.

## 4.5 GRUPO D – PLANEAMENTO E GESTÃO DE CARREIRA

Este grupo é constituído pelas dez questões seguintes:

D1 - No início de cada época define objetivos para a mesma?

D2 - Define objetivos a longo prazo?

D3 - No final de cada época faz um balanço da mesma?

D4 - Utiliza a avaliação de desempenho como uma ferramenta para a melhoria do desempenho?

D5 - A sua estratégia de progressão inclui a aplicação de metodologias para a melhoria do desempenho?

D6 - A melhoria do seu desempenho é fundamental para a progressão na carreira?

D7 - O distrito onde vivo tem influência nas minhas possibilidades de progressão na carreira.

D8 - A minha carreira de árbitro foi planeada desde o início.

D9 - A minha carreira foi gerida de forma a incluir o planeamento do seu final.

D10 - O planeamento da minha carreira inclui a gestão financeira do dinheiro que recebo da arbitragem.

Os resultados obtidos são apresentados nas tabelas e figuras seguintes, devendo ter-se em consideração que num primeiro grupo de perguntas as respostas possíveis são “Sempre”, “Regularmente”, “Raramente” e “Nunca”, enquanto num segundo grupo são “Concordo totalmente”, “Concordo”, “Discordo” e “Discordo totalmente”, o que se reflete na separação existente na Tabela 15 .

Analisados os dados constata-se que a correlação, avaliada pelo coeficiente de correlação de *Pearson*, entre as respostas dadas por árbitros de futebol e as dadas por árbitros de futsal é de 0,908, o que indica uma correlação muito forte, ou seja, que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as respostas dos dois grupos.

*Tabela 15 – Resumo das respostas às questões sobre planeamento e gestão de carreira*

	Sempre				Regularmente				Raramente				Nunca			
	Futebol		Futsal		Futebol		Futsal		Futebol		Futsal		Futebol		Futsal	
	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2
No início de cada época define objetivos para a mesma?	8	22	10	32	1	10	2	10	0	1	0	4	0	1	0	0

Define objetivos a longo prazo?	5	20	9	27	3	9	3	11	1	3	0	6	0	2	0	2
No final de cada época faz um balanço da mesma?	6	20	10	33	2	10	2	12	1	4	0	1	0	0	0	0
Utiliza a avaliação de desempenho como uma ferramenta para a melhoria do desempenho?	6	12	8	20	2	13	2	11	1	6	2	10	0	3	0	5
A sua estratégia de progressão inclui a aplicação de metodologias para a melhoria do desempenho?	4	10	3	17	4	12	4	19	1	7	3	8	0	5	2	2

	Concordo totalmente				Concordo				Discordo				Discordo totalmente			
	Futebol		Futsal		Futebol		Futsal		Futebol		Futsal		Futebol		Futsal	
	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2
A melhoria do desempenho é fundamental para a progressão na carreira.	7	15	9	22	2	16	3	19	0	3	0	5	0	0	0	0
O distrito onde vivo tem influência nas minhas possibilidades de progressão na carreira.	4	14	2	9	4	14	2	10	1	4	4	17	0	2	4	10
A minha carreira de árbitro foi planeada desde o início.	8	18	6	26	1	10	4	14	0	5	2	5	0	1	0	1
A minha carreira foi gerida de forma a incluir o planeamento do seu final.	3	8	2	18	3	11	3	14	2	12	3	8	1	3	4	6
O planeamento da minha carreira inclui a gestão financeira do dinheiro que recebo da arbitragem.	7	13	7	21	2	11	4	15	0	8	1	8	0	2	0	2

Analisa-se, em seguida, as respostas a cada uma das questões.

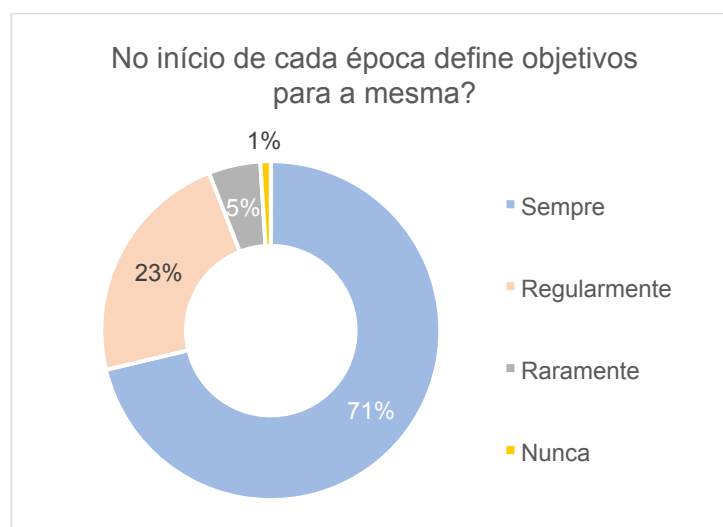
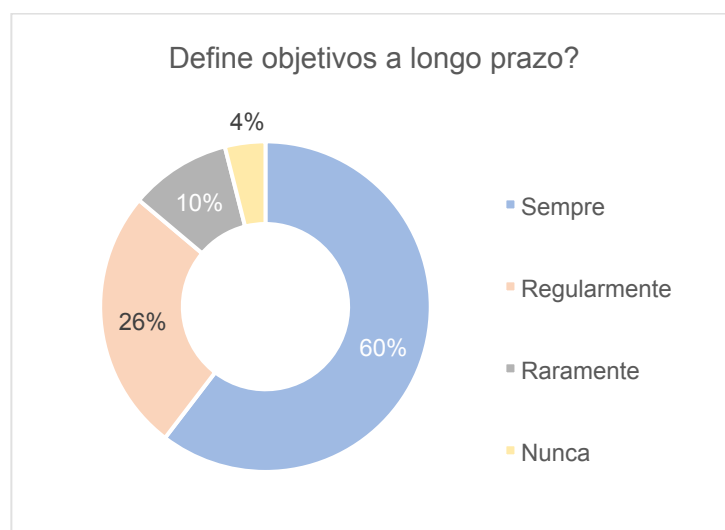


Figura 33 – Identificação do momento em que é feita a definição de objetivos

A quase totalidade dos árbitros (94%) define sempre ou regularmente objetivos no início da época (sendo que 71% o fazem sempre), o que demonstra preocupação com a criação de condições para aferir os resultados obtidos.

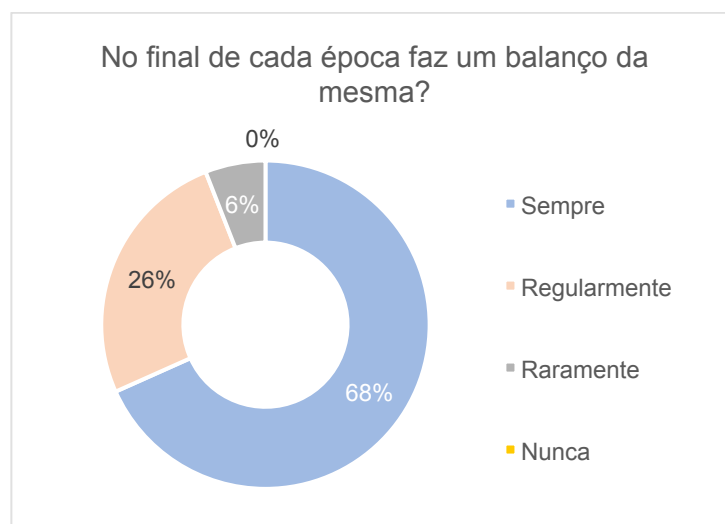
Verifica-se uma correlação significativa (0,975) entre os árbitros que raramente definem objetivos no início da época e aqueles que não estão satisfeitos com o desempenho das funções de árbitro (Figura 16) e simultaneamente não concordam que existam oportunidades de evolução na carreira (Figura 18). Tal não deixa de ser expectável, uma vez que quem não está satisfeito e considera não existirem oportunidades de evolução, tenderá a desleixar-se na preparação da época desportiva.



*Figura 34 – Definição de objetivos*

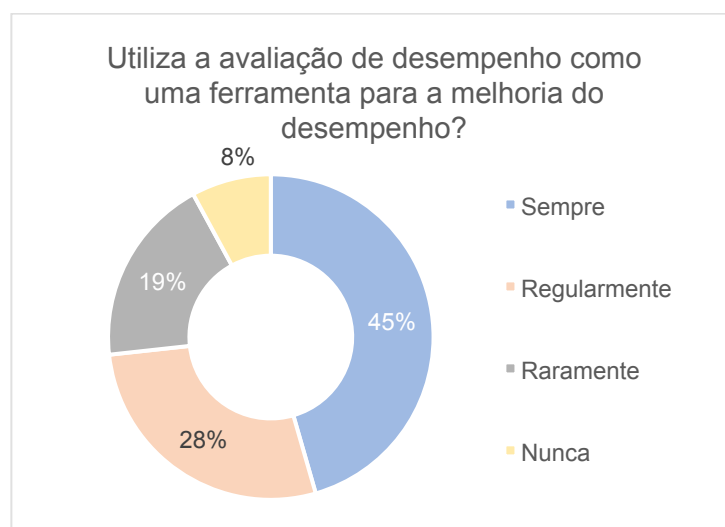
A larga maioria dos árbitros define sempre ou regularmente objetivos a longo prazo (86%). Tal demonstra, de forma clara, a preocupação em construir uma carreira e em percorrer as diferentes etapas necessárias para atingir os objetivos.

Existe uma elevada correlação entre (0,9) os árbitros que raramente ou nunca definem objetivos e aqueles que não concordam que existam oportunidades de evolução na carreira (Figura 18). Tal é coerente, uma vez que, se não há oportunidades de evolução na carreira, não há objetivos de longo prazo a definir (existirão apenas objetivos de curto prazo, tais como, não ser despromovido no final da época).



*Figura 35 – Balanço anual*

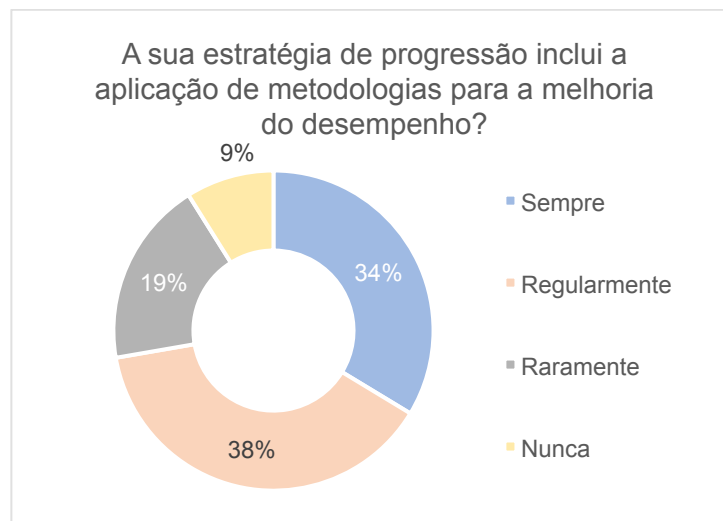
A quase totalidade dos árbitros (94%) faz, sempre ou regularmente, um balanço da época no final da mesma. Tal demonstra preocupação em avaliar o seu desempenho face aos objetivos definidos no início da época e pode ser, também, fundamental para a redefinição de objetivos para a época seguinte.



*Figura 36 – Utilização da avaliação para a melhoria de desempenho*

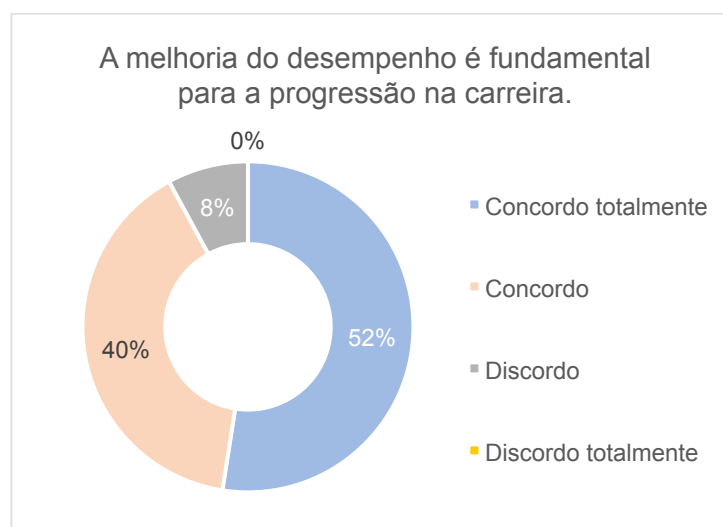
A maioria dos árbitros (73%) utiliza a avaliação de desempenho, sempre ou regularmente, como uma ferramenta para a melhoria do desempenho. Tal demonstra, desde logo, a utilidade da avaliação, não apenas para classificar e seriar os árbitros, mas também como um instrumento que lhes permite obter informação que utilizam para melhorar o desempenho. Este dado é muito positivo, uma vez que significa que os instrumentos de avaliação utilizados excedem o âmbito da mera avaliação, sendo adequados para fornecer *feedback* aos sobre os seus desempenhos de forma suficientemente detalhada para lhes permitir perceber o que fizeram mal (e, eventualmente, bem) e como o corrigir (ou reforçar) no futuro.





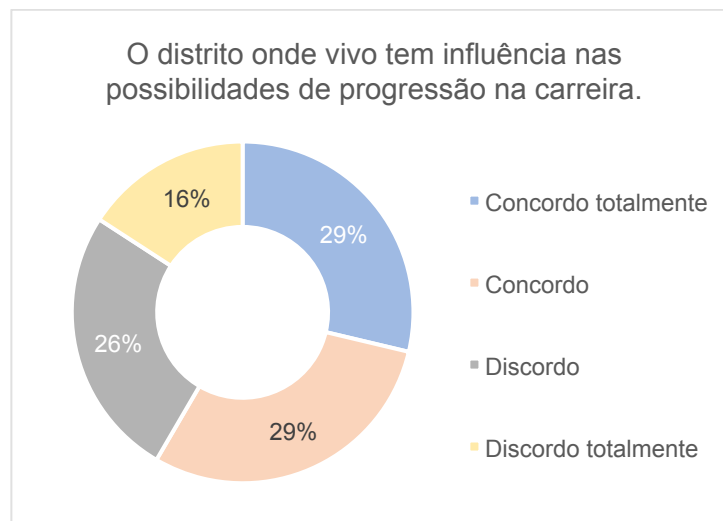
*Figura 37 – Estratégias para a melhoria de desempenho*

A generalidade dos árbitros define objetivos a longo prazo (Figura 34) e faz a avaliação de cada época (Figura 35). Nesta pergunta constata-se que a aplicação de metodologias para a melhoria de desempenho é feita, sempre ou regularmente, por 72% dos árbitros. Num trabalho futuro será interessante procurar identificar que outras estratégias são utilizadas pelos árbitros.



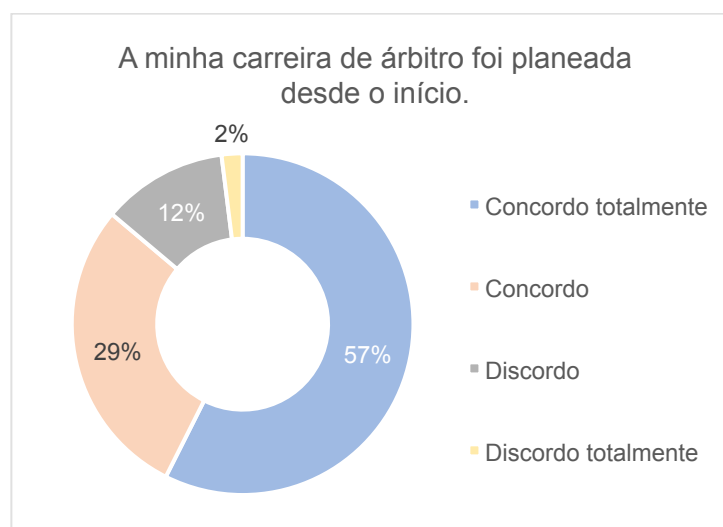
*Figura 38 – Melhoria do desempenho e progressão na carreira*

92% dos árbitros considera que a melhoria do desempenho é fundamental para a progressão na carreira. Embora este fosse um resultado expectável, o objetivo da pergunta foi o de avaliar se os árbitros tinham de facto esta consciência (o que se comprovou), mas também de correlacionar as respostas com as da pergunta constante da Figura 26 (adequação do sistema de avaliação de desempenho). Constata-se uma correlação de 0,901 entre os árbitros que responderam afirmativamente nas duas perguntas, o que significa que a generalidade dos árbitros que considera o sistema de avaliação adequado também considera que a melhoria de desempenho é fundamental para a progressão na carreira.



*Figura 39 – Influência do distrito de residência nas possibilidades de progressão na carreira*

Uma maioria de árbitros (58%) considera que o distrito onde vive tem influência nas possibilidades de progressão na carreira. No entanto, não tendo sido obtida informação adicional, não é possível avaliar se a influência é positiva ou negativa e quais os fatores que originam essa opinião. Seria importante, num futuro estudo, colocar questões que pudessem responder a estas dúvidas.



*Figura 40 – Planeamento da carreira*

Uma larga maioria dos árbitros (86%) planeou a sua carreira desde o início. Este dado é coerente com os dados obtidos em respostas anteriores, nomeadamente as que referem a definição de objetivos anuais e a longo prazo. Tal significa que os árbitros, de uma forma geral, não abandonam o planeamento ao longo de toda a atividade.

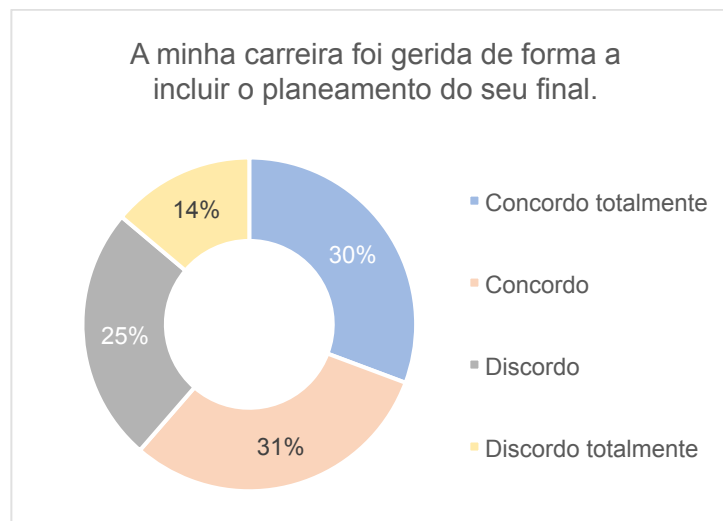


Figura 41 – O final da carreira foi incluído na gestão da carreira

Um aspeto que, com frequência, é ignorado quando se planeia uma carreira, nomeadamente nas suas fases iniciais, é o planeamento da sua conclusão. No entanto, 61% dos árbitros afirmaram gerir a carreira de forma a incluir o planeamento do seu final. Adicionalmente constata-se que, nos árbitros com menos de 10 anos de atividade a taxa de respostas é semelhante (59%), sendo significativamente mais elevada (83%), como seria expectável, nos árbitros com mais de 20 anos de carreira. É entre os árbitros com 10 a 20 anos de arbitragem que se encontra a taxa mais reduzida (54%)

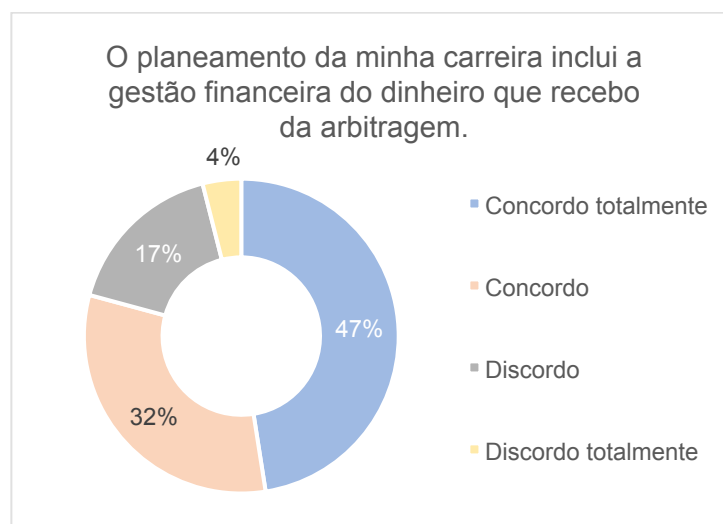


Figura 42 – Gestão financeira da carreira

A taxa de árbitros que incluem a gestão financeira dos proveitos da arbitragem no planeamento da carreira é elevada (79%), o que demonstra uma saudável preocupação em gerir as finanças pessoais de forma equilibrada, nomeadamente reconhecendo que o retorno financeiro obtido com a arbitragem não é permanente, além de ser variável. Esta preocupação é importante para evitar que um árbitro viva permanentemente acima das possibilidades que os seus restantes rendimentos, nomeadamente da sua atividade profissional, lhe permitem, evitando surpresas

desagradáveis com um fim não planeado da carreira de árbitro (por lesão, por exemplo) ou mesmo com o final planeado da carreira (pela redução significativa de rendimentos).

Refira-se que, para os árbitros profissionais (categoria C1 de futebol), a análise é necessariamente diferente, uma vez que esta é a sua atividade profissional.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 INTRODUÇÃO

Este estudo teve como objetivo principal determinar os principais fatores que motivam os árbitros das categorias nacionais de futebol e futsal da carreira a manter a sua atividade e em perceber e avaliar a forma como fazem o planeamento e gestão da sua carreira.

Como contributo adicional, pretendeu-se também avaliar a contribuição e o impacto que a estrutura em que estão inseridos (a FPF) tem na motivação dos árbitros e de que forma as suas decisões impactam na respetiva gestão da carreira.

Para permitir atingir os objetivos definidos, foi utilizado um questionário em que as perguntas foram associadas em 4 grupos: “Caracterização”, “Motivação”, “Impacto da organização na carreira” e “Planeamento e gestão de carreira”.

Foi possível obter respostas de 33% do universo de inquiridos, que se podem caracterizar por serem do sexo masculino, estarem, em média, há 8,6 anos na categoria atual ( $\sigma = 3,9$ ), terem, em média 15,5 anos de arbitragem ( $\sigma = 5,3$ ) e uma média de idades de 34,0 anos ( $\sigma = 4,5$ ).

Se se pretender efetuar uma caracterização geral das respostas obtidas é possível afirmar que este conjunto de árbitros demonstra uma satisfação generalizada com a arbitragem e com a organização, grande motivação e preocupação em planear a carreira.

Em seguida será efetuada uma análise mais detalhada dos grupos de questões sobre “Motivação”, “Impacto da organização na carreira” e “Planeamento e gestão de carreira”.

Finalmente serão validadas as hipóteses de trabalho que fundamentaram a realização deste trabalho e serão apresentadas algumas limitações e propostas de trabalho futuro que permitam alargar o seu âmbito e ultrapassar as limitações referidas.

### 5.2 MOTIVAÇÃO

No que se refere ao grupo de questões sobre **motivação**, o aspeto que mais sobressai é a satisfação demonstrada com o desempenho das funções de árbitro, com mais de 83% a afirmar que está satisfeito, sendo que 66% afirmaram estar muito satisfeitos. Este aspeto é fundamental para a motivação dos árbitros, uma vez que, se não estivessem satisfeitos com a atividade que desempenham, não poderiam estar motivados para esse desempenho.

Deste grupo de questões, a que obteve uma resposta menos positiva (mas, ainda assim, positiva) foi a referente à existência de oportunidades de evolução na carreira, com 55% de respostas positivas (mas apenas 26% afirmaram concordar totalmente com essa existência). O presente questionário não permite aferir os motivos que levaram a essas respostas, mas, como já referido em 4.3.1 e na discussão referente à Tabela 7, a idade parece constituir um dos principais fatores

que limita as possibilidades de progressão na carreira. Sendo este facto conhecido e aceite, à partida, pelos árbitros, é natural que o seu impacto na motivação seja limitado, pelo que se compreendem as respostas muito positivas às restantes questões.

Também interessante é o facto de 76% dos árbitros considerarem o retorno financeiro adequado ao esforço que fazem para se manterem como árbitros. Numa sociedade em que os aspetos financeiros são, muitas vezes, considerados fundamentais, constata-se uma grande satisfação com o retorno obtido o que, certamente, em muito contribui para manter elevados níveis motivacionais.

O índice global de motivação apresentado na Figura 22 (80%) é muito significativo e indicativo de que a falta de motivação não é, seguramente, um dos principais fatores que pode influenciar negativamente o desempenho dos árbitros.

As perguntas abertas do grupo de questões relativas à motivação permitem concluir que as principais razões que levam os árbitros a ingressar e manter-se em atividade são as sociais, embora de forma mais destacada apenas na manutenção da atividade. Para o ingresso contribuem também, de forma significativa, as razões baseadas na paixão.

Curiosamente, são também as razões sociais que podem levar os árbitros a abandonar a atividade, nomeadamente aquelas relacionadas com a sensação de insegurança e a pressão social e dos intervenientes relativamente ao desempenho dos árbitros.

### **5.3 IMPACTO DA ORGANIZAÇÃO NA CARREIRA**

No que se refere ao grupo de questões sobre o **impacto da organização na carreira**, pode concluir-se que a FPF tem um impacto significativo na organização da carreira dos árbitros, nomeadamente ao definir o sistema de avaliação de desempenho, as regras de progressão e na criação de condições para o desenvolvimento de competências e de progressão.

Uma vez mais, os árbitros demonstram, de uma forma geral, satisfação com o papel desempenhado pela FPF, validando, genericamente, as opções por esta tomadas. Destaca-se o relacionamento positivo com a estrutura dirigente da arbitragem referido por 89% dos árbitros.

É significativo que 73% dos árbitros reconheçam que o sistema de avaliação de desempenho traduz adequadamente os desempenhos, demonstrando que acreditam no sistema implementado. Como referido em capítulos anteriores, a avaliação de desempenho nas organizações constitui um aspeto fundamental para a motivação dos trabalhadores e para uma adequada gestão de carreiras, no que acabará por se traduzir numa maior produtividade. Numa atividade, como a arbitragem, em que o desempenho é fortemente condicionado pelo estado emocional dos intervenientes, a confiança na avaliação constitui uma mais valia considerável.

Um fator adicional de reconhecimento do papel da estrutura da arbitragem no bem-estar dos árbitros são os resultados das questões sobre o seu papel na criação de oportunidades para

desenvolver as competências dos árbitros (80% de respostas positivas) e na concretização dos objetivos dos árbitros (64%).

## **5.4 PLANEAMENTO E GESTÃO DE CARREIRA**

No que se refere ao grupo de questões sobre **planeamento e gestão de carreira** constata-se, de forma clara, que os árbitros gerem a sua carreira, planeando a médio (época) e longo prazo. Embora também utilizem metodologias para a melhoria de desempenho, incluindo a avaliação, não o fazem sempre. O distrito onde vivem tem uma importância moderada (de acordo com a sua opinião), nas suas possibilidades de progressão na carreira.

Verifica-se uma grande preocupação dos árbitros com a gestão da sua carreira. Mais de 60% define sempre objetivos de médio ou longo prazo, sendo que mais de 86% o faz sempre ou regularmente. Esta preocupação inclui a realização dum balanço no final da época (68% fazem-no sempre), fundamental para que o planeamento da época seguinte possa ser mais efetivo. Estes aspetos são muito positivos, pois demonstram, de forma clara, que a generalidade dos árbitros não deixa a gestão da sua carreira ao acaso, preocupando-se em criar as condições para que possa evoluir de acordo com as suas expectativas.

Também é importante salientar a consciencialização que os árbitros demonstram na existência de uma relação entre a melhoria do desempenho e as possibilidades de progressão na carreira, com 52% a afirmar que concordam totalmente e 40% que concordam com o facto de a melhoria do desempenho ser fundamental para a progressão na carreira. No entanto, apenas 45% utilizam sempre a avaliação de desempenho como uma ferramenta para a melhoria do desempenho e 28% utilizam-na regularmente.

Apenas 30% dos árbitros concordam totalmente com a afirmação de que a sua carreira foi gerida de forma a incluir o planeamento do seu final e 31% afirmam concordar. No entanto 47% afirmam concordar totalmente com a afirmação de que o planeamento da minha carreira inclui a gestão financeira do dinheiro que recebem da arbitragem e 32% afirmam concordar. Naturalmente que a gestão financeira ao longo da carreira tem particular importância após a sua conclusão.

## **5.5 VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES**

As respostas às questões colocadas contribuem para a validação das hipóteses. Refira-se, no entanto, que nem todas têm uma contribuição direta (por exemplo, as de caracterização da amostra) sendo utilizadas para estratificar a amostra ou para contribuir para a validação de respostas com contribuição direta. Podem também existir questões que contribuem para a validação de mais do que uma hipótese.

A Tabela 16 lista as hipóteses e as questões que contribuíram, diretamente, para a respetiva validação.

*Tabela 16 – Hipóteses e questões com contribuição direta*

<b>Hipóteses</b>	<b>Questões</b>
H1. Os árbitros estão motivados para o desempenho da atividade	B1; B2; B3; B5; B6
H2. São as razões sociais que motivam os árbitros a ingressar e a manter-se na arbitragem	B7; B8
H3. A motivação é influenciada pela organização	B3; B4; B5; C1; C2; C3; C6
H4. A gestão financeira está presente ao longo de toda a carreira	B5; D10
H5. Os árbitros utilizam ferramentas para melhorarem o seu desempenho com o objetivo de progredir na carreira	D4; D5; D6
H6. Os árbitros efetuam a gestão da sua carreira	C2; C4; C7; D1; D2; D3; D8
H7. A definição de objetivos é utilizada na gestão da carreira	C4; D1; D2; D3
H8. A organização ajuda os árbitros no planeamento das suas carreiras	C2; C4; C5; C7

Considera-se que uma hipótese é válida se obtiver uma percentagem de respostas superior a 50% nos dois primeiros níveis de resposta e fortemente validada se obtiver uma percentagem de respostas superior a 50% no primeiro nível de resposta. Para obter estes valores foi efetuada uma média simples das respostas às questões que contribuem para as hipóteses. A Tabela 17 apresenta os resultados obtidos. No caso das perguntas abertas apenas foram consideradas as respostas aplicáveis.

*Tabela 17 – Resultados obtidos na validação das hipóteses*

<b>Hipóteses</b>	<b>Dois primeiros níveis</b>	<b>Primeiro nível</b>
H1. Os árbitros estão motivados para o desempenho da atividade	79%	55%
H2. As razões sociais são as mais importantes na motivação dos árbitros para ingressarem e manterem-se na arbitragem	*	43% *
H3. A motivação é influenciada pela organização	76%	40%
H4. A gestão financeira está presente ao longo de toda a carreira	78%	49%
H5. Os árbitros utilizam ferramentas para melhorarem o seu desempenho com o objetivo de progredir na carreira	79%	44%
H6. Os árbitros efetuam a gestão da sua carreira	84%	51%
H7. A definição de objetivos é utilizada na gestão da carreira	85%	56%
H8. A organização ajuda os árbitros no planeamento das suas carreiras	80%	36%



No caso da hipótese H2, para a qual contribuíram apenas perguntas abertas, apenas se consideraram as respostas às razões invocadas na hipótese (razões sociais), tendo-se considerado válida uma vez que foi aquela, de entre todas, que obteve maior percentagem (sendo, em consequência, as mais importantes).

Como se pode constatar, todas as restantes hipóteses foram validadas, destacando-se como fortemente validadas as hipóteses H1, H6 e H7.

A hipótese H8 apresentou a percentagem mais reduzida no primeiro nível, mas foi validada com 80%.

## **5.6 LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE TRABALHO FUTURO**

Um dos aspetos que poderia melhorar significativamente os resultados seria o de incluir árbitros de todas as categorias, incluindo candidatos a árbitros, e não apenas árbitros nacionais, o que possibilitaria alargar expressivamente o universo de inquiridos e recolher dados de outras realidades em que as dificuldades são acrescidas. Naturalmente que, neste caso, o cruzamento das respostas com o distrito de origem (Associação distrital) assume particular importância na análise dos resultados.

A questão B2 poderia ser complementada no sentido de se tentar perceber se existe distinção entre o trabalho físico (volume e intensidade de treino), de estudo (das leis de jogo e regulamentação) e de análise de jogos. Na eventualidade de ser possível realizar um questionário que não fosse anónimo, a análise da correlação entre os níveis de satisfação e o resultado obtido nas provas físicas e testes escritos, permitiria perceber se estes fatores se influenciam mutuamente.

A questão C4 não possibilita qualificar o tipo de colaboração que a organização presta aos árbitros na concretização dos seus objetivos. Essa qualificação poderia permitir perceber de que forma a colaboração se concretiza, nomeadamente para que se compreenda se a colaboração é passiva (através da simples nomeação para jogos) ou ativa (por exemplo, na disponibilização de centros de treino com técnicos adequados ou de ações de formação), permitindo à organização ajustar, reforçar ou alargar a colaboração a outras atividades.

Da mesma forma a questão C7 deveria ser complementada com questões abertas que permitissem perceber, em concreto, quais as condições que a organização cria para que os árbitros possam progredir na carreira.

A questão D5 não fornece informação sobre as metodologias utilizadas pelos árbitros para a melhoria de desempenho. Num trabalho futuro deve ser complementada com perguntas abertas que permitam obter respostas mais detalhadas.

Não é possível identificar, pelas respostas à questão D7 se a influência que o distrito onde o árbitro vive tem nas possibilidades de progressão na carreira é positiva ou negativa e quais os

fatores que originam essa opinião. Seria importante, num futuro estudo, colocar questões que pudessem responder a estas dúvidas. Se se alargar o âmbito aos árbitros distritais é ainda mais importante perceber essas razões, uma vez que o maior gargalo na progressão na carreira surge na passagem de árbitro distrital a nacional.

Uma análise estatística mais aprofundada, utilizando, por exemplo, o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), poderia permitir alargar o âmbito e o leque das conclusões que seria possível retirar dos dados obtidos.

## BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. (1991). Issues in the Management of Careers. In R. Adams, & J. Morrison (Eds.), *Contemporary Career Development Issues* (pp. 1-24). New Jersey, EUA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Albuquerque, L. G. (1999). *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Alves, J. (2012, 12 5). *Gestão de Carreira*. Retrieved Março 15, 2017, from Slideshare: <http://pt.slideshare.net/juniorcalves/gesto-de-carreira-15505252>
- Antoniú, E. (2010). CAREER PLANNING PROCESS AND ITS ROLE IN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT. *Annals of the University of Petrosani: Economics*, 10(2), 13-22. Retrieved outubro 8, 2017, from [http://econpapers.repec.org/article/petannals/v\\_3a10\\_3ay\\_3a2010\\_3ai\\_3a2\\_3ap\\_3a13-22.htm](http://econpapers.repec.org/article/petannals/v_3a10_3ay_3a2010_3ai_3a2_3ap_3a13-22.htm)
- Arbitragem, C. (2014). *Plano nacional de formação de árbitros e observadores*. Lisboa: Federação Portuguesa de Futebol.
- Arbitragem, C. (2015). *Plano Nacional de Recrutamento e Retenção*. Lisboa: Federação Portuguesa de Futebol.
- Arbitragem, C. (2016). *Leis de jogo do futsal*. Lisboa: Federação Portuguesa de Futebol.
- Arbitragem, C. (2017). *Regulamento de Arbitragem*. Lisboa: Federação Portuguesa de Futebol.
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamiento Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel*. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15 (1), pp. 1-8.
- Baruch, Y. (2004). Transforming Careers: from linear to multidirectional career paths (organizational and individual perspectives). *Career Development International*, 9(1), pp. 58-73.
- Brousseau, K., Driver, M., Eneroth, K., & Larson, R. (1996). Careers Pandemonium: realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, 10, 52-66.
- Brown, S. D. (2003). *Career Information, Career Counseling, and Career Development*. Boston: Allyn and Bacon.

- Brown, S. D., & Lent, R. W. (2012). *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (2 ed.). John Wiley & Sons.
- Cardoso, R., & Zaccarelli, S. (2002). *Estratégias para Motivação e Desenvolvimento de Carreiras*. São Paulo, Brasil: Universidade Paulista – UNIP / SP.
- Career Research. (2017). Umpire and Referee Career. Retrieved setembro 23, 2017, from <http://career.iresearchnet.com/career-information/umpire-and-referee-career/>
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Castro, R., & Bronfman, M. (1997). Algunos problemas no resueltos en la integración de métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación social en salud. *IV Congresso Latinoamericano de Ciências Sociais e Medicina*. Cocoyoc, México.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (3ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Daniel, A., & Metcalf, S. (2005). *The Science of Motivation*. Society of Human Resource Management.
- Dawis, R. V. (1992). The individual difference tradition in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 39(Journal of Counseling Psychology), 7-19.
- Dawis, R. V. (2002). Person-environment-correspondence theory. In D. B. Associate, *Career choice and development* (pp. 427–464). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dawis, R. V. (2005). The Minnesota theory of work adjustment. In S. D. Lent, *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 3-23). Hoboken, NJ: Wiley.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*. Prentice Hall.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Irwin: McGraw-Hill.
- Dutra, J. (2009). *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. S. Paulo: Atlas.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora Escolar.
- Ferreira, R., Neto, J., & Barbosa, A. (2014). Motivação para a Prática da Arbitragem. In A. Montiel, J. Pina, & V. Pereira, *A Ciência da Arbitragem em Portugal* (pp. 103-108). Lisboa: Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol.

- Ferreiras, A. (2007). *Conteúdo e Quebra do Contracto Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira*. Braga: Universidade do Minho.
- Fleury, M. (2002). *As Pessoas na Organização*. S. Paulo: Gente.
- Fonseca, D. (2015). *A Cocriação de Valor do Desenvolvimento de uma Nova Marca da Indústria Farmacêutica em Portugal*. Porto: Instituto Português de Administração e Marketing.
- Futebol, F. P. (2014). *Estatutos*. Lisboa.
- Futebol, F. P. (2017). *Indicadores desportivos FPF - Jogadores*. Retrieved setembro 21, 2017, from Página oficial da Federação Portuguesa de Futebol: <http://indicadores.fpf.pt/>
- Galhanas, C. (2009). *A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Gomes, F. (2017). *Relatório de Atividades e Contas Individuais do Exercício de 2016/2017 da FPF*. Lisboa: Federação Portuguesa de Futebol.
- Gottfredson, L. S. (2002). Gottfredson's theory of circumscription, compromise, and self-creation. In D. B. (Eds.), *Career choice and development* (pp. 85–148). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gottfredson, L. S. (2005). Applying Gottfredson's theory of circumscription and compromise in career guidance and counseling. In S. D. (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 71–10). Hoboken, NJ: Wiley.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2009). *Career Management*. SAGE.
- Hackman, J., R. Oldham, G., Robert, J., & Purdy, K. (1974, Maio). A New Strategy for Job Enrichment. *California management review*, 40.
- Haguet, T. (1997). *Metodologias Qualitativas na Sociologia* (5ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Hall, D. (1986). Introduction: an overview of current career development theory, research, and practice. In D. H. Ass., *Career Development in Organizations* (pp. 1-20). S. Francisco, EUA: Jossey-Bass.
- Herr, E. L. (1997). Super's life-span, life-space approach and its outlook for refinement. *The Career Development Quarterly*, 45, 238–245.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2011). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
- Hirsh, W., & Jackson, C. (1996). *Ticket to Ride or No Place to Go?* People Management,.
- Holland, J. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6, 35-45.

- Holland, J. (1985). *Making Vocational Choices* (2 ed.). Odessa, FL, EUA: Psychological Assessment Resources, Inc. Retrieved novembro 02, 2017, from <http://rm.seattlecentral.edu/careercenter/AboutHollandCodes.pdf>
- Holland, J. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- JobHero. (2016). Referee Job Description. Retrieved from <http://www.jobhero.com/referee-job-description>
- Johansen, B. (2015). Reasons for officiating soccer: the role of passion-based motivations among Norwegian elite and non-elite referees. *Movement & Sport Sciences – Science & Motricité*. doi:10.1051/sm/2014012
- Kanter, R. (1989). *When giants learn to dance*. London: Simon & Schuster.
- Leal, J. S. (2013). *As Práticas de Gestão de Carreiras e e Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Trabalhadores Residentes em Portugal*. Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- Lent, R. W. (2005). A social cognitive view of career development and counseling. In S. D. (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 101–127). Hoboken, NJ: Wiley.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. In D. B. (Eds.), *Career choice and development* (pp. 255–311). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leung, S. A. (2008). The big Five Career Theories. In R. V. J.A. Athanasou, *International Handbook of Career Guidance* (pp. 115-132). Springer Science + Business Media B.V.
- London, M., & Stumph, S. (1982). *Managing careers*. Boston, EUA: Addison-Wesly.
- Marques, J. (2015). Tipos de Carreira. Retrieved novembro 7, 2016, from <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/tipos-de-carreira/>
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Minayo, M., & Sanches, O. (1993). Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? *Caderno de Saúde Pública*, 9(3), pp. 239-262.
- Monaghan, K. (2016, Junho 22). *Motivation And Inspiration: Your Allies In Career Success*. Retrieved setembro 15, 2017, from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/06/22/motivation-and-inspiration-your-allies-in-career-success/#88713de2b954>
- Morrison, R. (1991). Meshing Corporate and Career Development Strategies. In R. M. (Eds), *Contemporary Career Development Issues* (pp. 25-53). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- MyMajors. (2017). Soccer Referee Career. Retrieved setembro 10, 2017, from [www.mymajors.com/career/soccer-referee/](http://www.mymajors.com/career/soccer-referee/)
- Natalie, L., Lorraine, D., & Linda, D. (2016). Career development in best-practice organizations: critical success factors. *The Journal of Public Sector Management*, 29(4), 22-30.
- Nauta, M. (2010). The Development, Evolution, and Status of Holland's Theory of Vocational Personalities: Reflections and Future Directions for Counseling Psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 57(1), 11-22.
- Noe, R. (1996). Is career management related to employee development and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 119-133. Retrieved outubro 8, 2017, from [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199603\)17:2<119::aid-job736>3.0.co;2-o/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(sici)1099-1379(199603)17:2<119::aid-job736>3.0.co;2-o/abstract)
- Pinto, I. (2016, 07 10). *Vitória de Portugal gera retorno de 609 milhões*. Retrieved outubro 05, 2017, from [www.dinheirovivo.pt](http://www.dinheirovivo.pt): <https://www.dinheirovivo.pt/buzz/vitoria-de-portugal-609-milhoes/>
- Rafael, A. (2015). *Os 5 pilares da gestão de pessoas*. Retrieved from Luz - Planilhas Empresariais: <https://blog.luz.vc/o-que-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>
- Ramos, S. (2009). *Motivação e Satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do factor humano*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Reis, F. (2010). *Como elaborar uma Dissertação de Mestrado segundo Bolonha*. Lisboa: PACTOR- Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rullang, C., Emrich, E., & Pierdzioch, C. (2017). *Why do referees end their careers and which factors determine the duration of a referee's career?* Saarbrücken: Universität des Saarlandes. doi:10.15203/CISS\_2017.006
- Santos, C. (2016). *Comunicação no Ensino Superior*. Porto: Instituto Português de Administração e Marketing.
- Sarmiento, H., & Pereira, A. (2014). O árbitro de futebol: representações, apoios e constrangimentos. In A. Montiel, J. Pina, & V. Pereira, *A Ciência da Arbitragem em Portugal* (pp. 109-117). Lisboa: Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol.
- Savickas, M. L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In D. B. (Eds.), *Career choice and development* (pp. 149-205). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Sennet, R. (2006). *Cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciências da Saúde Colectiva*, 1, pp. 187-192.
- Souza, G., Santos, A., & Dias, V. (2013). *Metodologia da Pesquisa Científica: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizagem*. Animal.
- Sullivan, S., Carden, W., & Martin, D. (1998). Careers in the Next Millennium: directions for future research. *Human Resource Management Review*, 8(2), 165-185.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown, & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary approaches to practice* (pp. 197-261). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tocchio, L. (2010). A Importância de uma Estrutura de Cargos e Salários. Retrieved dezembro 5, 2016, from <http://www.rhevistarh.com.br/portal/?p=667>



## **ANEXO I – QUESTIONÁRIO APLICADO**

## Gestão de carreiras na arbitragem

Caro Árbitro,

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Gestão das Organizações: Ramo em Gestão de Empresas, realizado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. As suas respostas são confidenciais e sua participação voluntária é indispensável para este estudo. Agradecemos a sua colaboração. O tempo expectável para o preenchimento é, no máximo, de 5 minutos.

\* Obrigatório

1. A1 - Qual a sua vertente? \*

☐ Futebol

☐ Futsal

2. A2 - Qual a sua categoria? \*

☐ C1

☐ C2

3. A3 - Qual a sua idade? \*

O valor tem de ser um número

4. A4 - Há quanto tempo está na presente categoria? \*

O valor tem de ser um número

5. A5 - Há quanto tempo é árbitro? \*

O valor tem de ser um número

6. A6 - Qual o seu distrito? \*

Introduza a sua resposta

7. Motivação (1) \*

	Totalmente satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Totalmente insatisfeito
B1 - Está satisfeito com o desempenho das funções de árbitro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B2 - Sente-se satisfeito com o volume de trabalho necessário para desempenhar as suas funções de árbitro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B3 - Concorde que existem oportunidades de evolução na carreira?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B4 - Sente-se satisfeito com o número de jogos em que participa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. Motivação (2) \*

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
B5 - Concorda que o retorno financeiro que resta da arbitragem é adequado ao esforço que faz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B6 - Concorda que estar motivado é essencial para se manter na arbitragem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9. B7 - Indique os três principais fatores que o motivaram para ingressar na arbitragem. \*

Introduza a sua resposta

## 10. B8 - Indique os três principais fatores que o motivam a continuar na arbitragem. \*

Introduza a sua resposta

## 11. B9 - Indique os três principais fatores que o podem desmotivar de continuar na arbitragem. \*

Introduza a sua resposta

## 12. Impacto da organização na carreira \*

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
C1 - O sistema de avaliação de desempenho traduz adequadamente os seus desempenhos como árbitro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C2 - A organização cria oportunidades para desenvolver as suas competências enquanto árbitro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C3 - O sistema de avaliação de desempenho é justo e transparente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C4 - A organização colabora consigo na concretização dos seus objetivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C5 - As regras de progressão na carreira são claras e objetivas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C6 - O seu relacionamento com a estrutura dirigente da arbitragem é positivo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C7 - A organização cria as condições para que possa progredir na carreira?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 13. Planeamento e gestão de carreira (1) \*

	Sempre	Regularmente	Raramente	Nunca
D1 - No início de cada época define objetivos para a mesma?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D2 - Define objetivos a longo prazo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D3 - No final de cada época faz um balanço da mesma?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D4 - Utiliza a avaliação de desempenho como uma ferramenta para a melhoria do desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D5 - A sua estratégia de progressão inclui a aplicação de metodologias para melhoria do desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 14. Planeamento e gestão de carreira (2) \*

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
D6 - A melhoria do desempenho é fundamental para a progressão na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D7 - O distrito onde vivo tem influência nas minhas possibilidades de progressão na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D8 - A minha carreira de árbitro foi planeada desde o início.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D9 - A minha carreira foi gerida de forma a incluir o planeamento do seu final.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D10 - O planeamento da minha carreira inclui a gestão financeira do dinheiro que recebo da arbitragem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Submeter

Nunca revele a sua palavra-passe. [Comunicar Abuso](#)

O questionário está disponível em

[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=luUd1aBFpUgg2EfRyViqMpZUPyONn\\_REq4E1VmVydYZUN1BRQVJDQTQ0UkVVNUxER1IxT0RTQVNLUS4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=luUd1aBFpUgg2EfRyViqMpZUPyONn_REq4E1VmVydYZUN1BRQVJDQTQ0UkVVNUxER1IxT0RTQVNLUS4u)